

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

На правах рукописи

ДЕНИСЕНКО Мария Владимировна

**Коммуникационное сопровождение проектов редевелопмента
промышленных зон**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по специальности «Реклама и связи с общественностью»
(научно-исследовательская работа)

Научный руководитель —
кандидат политических наук, доцент,
Таранова Юлия Владимировна
кафедра связей с общественностью в бизнесе
очная форма обучения

Вх. № _____ от _____
Секретарь ГАК _____

Санкт-Петербург
2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. Сущность и особенности коммуникационного сопровождения проектов редевелопмента промышленных зон.....	7
1.1. Определение понятия «коммуникационное сопровождение»	7
1.2. Мировые тенденции редевелопмента промышленных зон	11
1.3. Этапы и задачи коммуникационного сопровождения проектов редевелопмента промышленных зон	20
Выводы по Главе 1	34
ГЛАВА 2. Технологии коммуникационного сопровождения креативно-общественных пространств как драйверов развития территорий	36
2.1. Создание креативно-общественного пространства как перспективное направление редевелопмента промышленных зон	36
2.2. Инструменты коммуникационного сопровождения общественного пространства Порт «Севкабель»	43
2.3. Технологии взаимодействия с местным сообществом культурного центра TEXTIL	52
Выводы по Главе 2	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	67
Приложение 1. Проект общественного пространства Порт «Севкабель»	75
Приложение 2. Базовое распределение целевой аудитории проекта Порт «Севкабель»	77
Приложение 3. Анализ сообщений о Порте «Севкабель» в социальной сети «Вконтакте»	78
Приложение 4. Соотношение событий, проведенных проектом Порт «Севкабель» за период с 28 июня 2017 г. по 22 апреля 2018 г	88
Приложение 5. Проект культурного центра «TEXTIL».....	89
Приложение 6. Проект «Человек красит место»	91

ВВЕДЕНИЕ

Одной из главных помех в развитии городских территорий является ограниченность земельных ресурсов. Обращение к промышленным зонам, расположенным в центрах городов, позволяет решить эту проблему. В большинстве случаев в результате редевелопмента промышленных зон появляются новые высотные жилые районы. Тем не менее, такое городское планирование не всегда можно назвать рациональным. Массовая жилая застройка промышленной зоны не решает общественно-значимые проблемы: неразвитости транспортной и социальной инфраструктуры, нехватки зелёных насаждений, отсутствия мест отдыха и досуга и т.д.

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена важностью рассмотрения коммуникационного сопровождения проектов редевелопмента промышленных зон как одного из механизмов влияния на развитие современной городской среды. Освоение промышленных зон требует осознанного комплексного подхода к развитию территории района в целом. Коммуникационное сопровождение проекта редевелопмента на всех этапах его осуществления не только позволяет реализовывать интересы собственников промышленных участков, но и способствует социальной цели — комплексному развитию территории в результате учета нужд населения и формирования положительного имиджа места.

Объектом выпускной квалификационной работы является коммуникационное сопровождение проектов преобразования промышленных зон.

Предметом — инструменты и технологии коммуникационного сопровождения проектов креативно-общественных пространств как перспективного направления редевелопмента промышленных зон.

Целью выпускной квалификационной работы является выявление и обобщение инструментов коммуникационного сопровождения проектов редевелопмента промышленных зон, способствующих комплексному развитию территории.

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**:

- рассмотреть определения понятия «коммуникационное сопровождение»;
- изучить форматы редевелопмента и выявить тенденции преобразования промышленных зон;
- выявить этапы коммуникационного сопровождения проектов редевелопмента промышленных зон;
- проанализировать инструменты коммуникационного сопровождения проекта общественного пространства «Порт Севкабель»;
- изучить инструменты вовлечения местного сообщества в деятельность культурного центра «ТЕХТИЛ».

Теоретической основой выпускной квалификационной работой являются труды отечественных авторов по методологии PR-кампаний: Д.П. Гавры, Д.П. Шишкина, С.Л. Бровко¹; В.А. Барежева, А.А. Малькевич²; по методологии управления проектами в компании В.Н. Фунтова³, а также статьи из специализированных научных журналов, сборников трудов научных конференций.

В выпускной квалификационной работе сделан акцент на креативно-общественных пространствах как перспективном направлении редевелопмента промышленных зон. Теории и методикам управления креативными и общественными пространствами и их роли в развитии городских территорий уделено достаточно внимания в трудах современных урбанистов и экономистов. Влиянию креативной составляющей на развитие города посвящены работы Р. Флориды⁴ и Ч. Лэндри⁵; социальным функциям общественных пространств – Я.

¹Шишкин Д.П., Гавра Д.П., Бровко С.Л. PR-кампании: методология и технология: Учеб. пособие. СПб.: Роза мира, 2004. 187 с.

²Барежев В.А., Малькевич А. А. Организация и проведение PR-кампаний. СПб.: Питер, 2010. 166 с.

³Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании. СПб.: Питер, 2011. 393 с.

⁴Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М.: Классика-XXI, 2005. 430 с.

⁵Лэндри Ч. Креативный город. М.: Классика-XXI, 2011. 399с.

Гейла ⁶ и Р. Олденбурга ⁷; городской среде – В. Глазычева ⁸ и др. Ученые переосмысливают городское пространство и приходят к выводу о необходимости комплексного подхода к городскому планированию, в центре которого должен стоять человек и его запросы. Местное сообщество, при его грамотном вовлечении, может выступать как основной ресурс для преобразований промышленной зоны. **Новизна** выпускной квалификационной работы состоит в исследовании и обобщении инструментов коммуникационного сопровождения проектов креативно-общественных пространств, способствующих вовлечению местных жителей в процесс комплексного развития территории и превращению проекта редевелопмента в главного участника городских преобразований.

Эмпирическую базу исследования составили материалы СМИ, материалы официальных сайтов и страниц креативных пространств в социальных сетях общественного пространства Порт «Севкабель»⁹ и культурного центра «TEXTIL»¹⁰, материалы лекций по урбанистике в рамках Недели «Стрелки» в Санкт-Петербурге и лекций образовательного курса Охта Lab «Креатив: индустрия или творчество?»¹¹, отчеты государственных органов и профильных организаций: «Паспорт промышленных зон Санкт-Петербурга»¹², «Креативные пространства

⁶ Гейл Я. Города для людей. М.: Альпина Паблишер, 2012. 276 с.

⁷ Олденбург Р. Третье место: кафе, кофейни, книжные магазины, бары, салоны красоты и другие места «тусовок» как фундамент сообщества. М.: Новое литературное обозрение, 2014. 456 с.

⁸ Глазычев В. Городская среда. Технология развития: настольная книга. М.: Лада, 1995. 241 с.

⁹ Культурный и деловой порт в Гавани В.О./Порт «Севкабель». URL: <http://sevcableport.ru/> (дата обращения 14.03.2018).

¹⁰ Культурный центр TEXTIL /Культурный центр TEXTIL. URL: <http://textil.in/> (дата обращения 14.03.2018).

¹¹ Образовательный курс «Креатив: индустрия или творчество?» Креативные пространства, как инструмент развития современной городской среды// Охта Lab. URL: <http://okhtamall.ru/event/obrazovatelnyj-kurs-kreativ-industriya-ili-tvorchestvo/> (дата обращения 08.05.2018).

¹² Паспорт промышленных территорий Санкт-Петербурга//Инвестиционный портал Санкт-Петербурга. 2017. URL: https://gov.spb.ru/static/writable/ckeditor/uploads/2017/04/21/passport_rus.pdf (дата обращения 14.03.2018).

Санкт-Петербурга»¹³, «Города, управляемые данными. От концепции до прикладных решений» (PwC)¹⁴.

Методами исследования выступают систематизация и анализ теоретического и эмпирического материала; анализ Интернет–порталов и сообществ в социальных сетях; кейс-стади.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования, состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

В первой главе рассмотрены определения понятия «коммуникационное сопровождение», проанализированы успешные кейсы преобразования промышленных зон в мире и обозначены тенденции редевелопмента, а также рассмотрены этапы и задачи коммуникационного сопровождения в контексте развития современной городской среды.

Во второй главе обоснована перспективность создания креативно-общественных пространств на месте промышленных зон, исследованы технологии коммуникационного сопровождения бизнес-проекта общественного пространства Порт «Севкабель» в Санкт–Петербурге и культурного центра «ТЕХТИЛ» в Ярославле, инициированного некоммерческой организацией. В работе обозначены технологии, способствующие достижению социальных и экономических целей проекта: привлечению будущих пользователей зоны, активизации местного сообщества и властей на улучшение городской среды и т.д.

¹³ Развитие креативных пространств в Санкт-Петербурге// Комитет по промышленной политике и инновациям Санкт-Петербурга. URL: <http://spbinvestment.ru/ru/investinfrastructure/creativespaces> (дата обращения 29.03.2018).

¹⁴ Города, управляемые данными. От концепции до прикладных решений//PwC. URL: https://www.pwc.ru/ru/government-and-public-sector/assets/ddc_rus.pdf (дата обращения 14.02.2018).

ГЛАВА 1. Сущность и особенности коммуникационного сопровождения проектов редевелопмента промышленных зон

1.1. Определение понятия «коммуникационное сопровождение»

Коммуникационное сопровождение является неотъемлемой частью продвижения любых субъектов (государственных, некоммерческих, коммерческих), осознающих глобальные изменения, которые существенно влияют на ведение коммуникационной деятельности в целом¹⁵. Среди таких изменений можно выделить:

- коммуникация становится стратегически планируемой деятельностью, необходимой для достижения последовательного и эффективного информирования всех целевых групп;
- постоянно возникают новые средства распространения информации, которые способствуют увеличению количества общедоступной информации, росту скорости ее распространения и, как следствие, приводят к повышению требований к её подлинности и верности;
- происходит тотальная «диджитализация» повседневной и корпоративной деятельности;
- в информационном обществе информация воспринимается как контент, создаваемый с помощью высоких технологий и служащий для производства новых массивов информации»¹⁶;
- интерактивность и погружение в технологии выходит на первый план, а эмоциональные компоненты начинают играть большую, чем смысловые, роль.

¹⁵ Дзялошинская М.И. Информационная политика: от формирования стратегии к программированию//Вопр. теории и практики журналистики. 2014. № 2. С. 25-32.

¹⁶ Буряк В. В. Глобальные трансформации и тренды интернетизации // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2015. №1.

Такие перемены ведут к тому, что информационная деятельность компаний больше не может быть реакцией на какие-либо вызовы внешней среды. Она должна быть реализована в соответствии с коммуникационной стратегией организации¹⁷.

Несмотря на то что значимость коммуникационного сопровождения признается многими специалистами, термин «коммуникационное сопровождение» не закреплён. Возникает необходимость определить содержание данного понятия.

В научном дискурсе понятия «PR-сопровождение», «коммуникационное сопровождение» и «информационное сопровождение» часто употребляются как тождественные. Классические учебники по связям с общественностью (авторы И. Алешина, С. Бровко, Д. Гавра, Г. Тульчинский, А. Кривоносов и др.) не употребляют эти понятия вовсе.

В научных статьях эти понятия трактуются по-разному. Например, Н. П. Захарченко определяет PR-сопровождение проектов или отдельных мероприятий как «комплекс действий, направленных на управление имиджем проекта в целях формирования правильного восприятия компании, бренда, продукта целевой аудиторией»¹⁸. По его мнению, основная цель PR-сопровождения - обеспечение максимально полного и длительного присутствия проекта в информационном поле.

Т. А. Воробьева в результате проведенного контент-анализа перечня услуг по PR-сопровождению устанавливает, что «PR-сопровождение – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на формирование положительного имиджа и повышение уровня узнаваемости компании (бренда, товара, услуги), что достигается посредством обеспечения ее максимально длительного присутствия в информационном поле инструментами и методами PR».¹⁹

¹⁷ Дзялошинская М.И. Информационная политика: от формирования стратегии к программированию // *Вопр. теории и практики журналистики*. 2014. № 2. С. 25-32.

¹⁸ Захарченко, Н.П. Социальные PR-коммуникации и их особенности в сфере бизнеса // *Средства массовой информации в контексте интегрированных маркетинговых коммуникаций. Современные проблемы и тенденции в дизайне: материалы международных научно-практических конференций профессорско-преподавательского состава аспирантов*. 2014. С. 21–28.

¹⁹ Воробьева Т. А. PR-сопровождение: понятие и концепция // *Журнал Научные ведомости Белгородского государственного университета. Сер. Гуманитарные науки*. 2014. № 26. С. 76.

Э. И. Ходыева определяет коммуникационное сопровождение как «комплекс эффективных действий по управлению информацией, осуществляемых PR-специалистами с целью формирования благоприятного имиджа объекта сопровождения и дальнейшего поддержания его репутации»²⁰.

Э. А. Капитонов определяет информационное сопровождение как «организованный процесс, состоящий из работы со СМИ, формирования информационных поводов и организации специальных мероприятий, с последующим анализом и подведением итогов»²¹.

О. Л. Лаврик считает, что информационное сопровождение — «целенаправленная и систематическая работа по созданию и организации информационных ресурсов и/или информации о них в электронной среде и набор сервисов/услуг по их доведению и доступу, осуществляемых через Интернет, использование которых возможно как через посредника, так и напрямую самим пользователем»²².

Наиболее общее определение информационного сопровождения предлагает Н.В. Лазуренко. Он характеризует информационное сопровождение как действие по распространению информации, обращённое к конкретной аудитории и осуществляемое с помощью различных каналов коммуникации²³.

Несмотря на наличие некоторых общих базовых компонентов в определениях «коммуникационное сопровождение», «информационное сопровождение» и «PR-сопровождение» (направленность на поддержание имиджа,

²⁰ Хадыева Э.И. Специфика коммуникационного сопровождения в сфере спорта // Ломоносов-2015: материалы XXII междунар. молодежной науч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых. URL: https://lomonosov-msu.ru/file/uploaded/3000/report/uid82818_report.pdf (дата обращения 13.11.2017).

²¹ Капитонов, Э.А. Корпоративная культура и PR. М.: ИКЦ «МарТ», 2012. 416 с.

²² Лаврик О.Л., Шевченко Л.Б. Информационное сопровождение как новый этап развития информационной деятельности // Научно-техническая информация. Сер.1 Организация и методика информационной работы. 2006. №9. С. 19 – 23.

²³ Лазуренко Н.В., Подпорошникова Н.Н. Информационное сопровождение семейной политики в муниципальном образовании // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения, 2014. №10. С. 124 – 126.

повышение уровня узнаваемости, создание информационного фона), можно отметить, что по своему содержанию эти понятия весьма разнородны.

В рамках данной работы под понятием **«коммуникационное сопровождение»** автором будет пониматься комплекс целенаправленных действий, направленных на привлечение внимания целевых групп общественности к субъекту коммуникации, побуждение их к конкретным действиям, формирование имиджа субъекта и поддержание его репутации.

Коммуникационное сопровождение проекта редевелопмента промышленных зон в рамках данной работы будет рассмотрено на стадии проекта. Cambridge Business Dictionary предлагает следующее значение слова «project»: спланированная работа или деятельность, рассчитанная на определённый период времени и направленная на достижение конкретно поставленных целей²⁴.

Online Business Dictionary трактует термин «project» как спланированный набор взаимосвязанных задач, выполняемых в течение фиксированного времени и в соответствии с определёнными затратами и другими ограничениями²⁵.

По мнению В. Н. Фунтова, проект - это целенаправленная, ограниченная во времени деятельность, осуществляемая для удовлетворения конкретных потребностей при наличии внешних и внутренних ограничений и использовании ограниченных ресурсов²⁶.

Фил Бэбьюли считает, что проект – это последовательность взаимосвязанных событий, которые происходят в течение установленного ограниченного периода времени и направлены на достижение неповторимого, но в то же время определённого результата²⁷.

Все предложенные выше определения имеют общие черты. В.Н. Фунтов предлагает основные признаки проекта²⁸:

²⁴Project//Cambridge Business Dictionary. URL:

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/project> (дата обращения 08.01.2018).

²⁵Project//Online Business Dictionary. URL:

<http://www.businessdictionary.com/definition/project.html> (дата обращения 08.01.2018).

²⁶ Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании. СПб.: Питер, 2011. 393 с.

²⁷ Бэбьюли Ф. Управление проектом. М.: Гранд ФАИР-ПРЕСС, 2002. 202 с.

²⁸ Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании. СПб.: Питер, 2011. 393 с.

- Наличие четко поставленной цели. Проект начинается с постановки четкой и измеримой цели, которая достигается с помощью разработанной стратегии.
- Уникальность. Проект представляет собой нечто уникальное, ранее не воспроизведённое в точно таком же виде. Все проекты можно разделить на типовые и нетиповые. Типовые проекты, хотя и имеют аналоги, каждый из них включает в себя неповторимые составляющие. Например, строительство жилых домов в разных районах города может происходить по типовому проекту, но различие во времени строительства или в месте уже будет сигнализировать о его новизне.
- Однократность. Проект планируется, реализуется и завершается. Например, проект редевелопмента жилого комплекса проектируется, строится, сдается в эксплуатацию и становится полноценным объектом недвижимости, выполняющим определенные функции.
- Ограничение во времени. Разные проекты могут планироваться либо от начала реализации, либо от фиксированного окончания. Окончание проекта может наступить, когда достигнуты все промежуточные цели или когда цель проекта не может быть достигнута никаким способом.
- Ограниченность ресурсов. У проекта всегда есть изначально обозначенный бюджет, и реализация проекта должна проводиться в соответствии с ним. Также проект имеет лимит человеческих, технических или иных ресурсов.

1.2. Мировые тенденции редевелопмента промышленных зон

Наличие развитой промышленности является одним из показателей высокого уровня экономики в регионе или государстве. Однако присутствие в центре городов промышленных предприятий является причиной многих проблем: загрязнения атмосферы, грунтов и водоемов, непомерной нагрузки на транспортную сеть, депрессивного состояния окружающих районов непромышленного назначения и т.д. Многие промышленные предприятия, расположенные в центре городов, фактически уже не функционируют и занимают

место других современных и востребованных городским сообществом конкурентоспособных объектов.

По прогнозам, к 2030 году доля городских жителей достигнет 60 %²⁹. Города становятся центром притяжения населения из-за наличия рабочих мест и условий для комфортной жизни. В них наблюдается дефицит свободных для застройки участков. Как следствие, происходит расширение городских границ, что ведет к обратному: ухудшению качества жизни и причинению ущерба экономике. Наиболее оптимальный путь решения проблемы – это комплексная реорганизация неэффективных промышленных зон, ликвидация нефункционирующих производств и вынос действующих предприятий за черту городского центра³⁰.

Впервые термин «редевелопмент» возник в США в 1952 году. Используя опыт других стран, США сделали данный процесс движущей силой по оживлению пришедших в упадок районов: возникли организации, которые покупали небольшие производственно устаревшие предприятия, сносили старые дома или офисы и воздвигали на их месте современные инвестиционно привлекательные объекты.

В российском градостроительном законодательстве отсутствует понятие «промышленная зона», поэтому обратимся к одному из вариантов определения. Промышленная зона — территория преимущественного размещения промышленных объектов, а также объектов инженерной и транспортной инфраструктур, обеспечивающих ее функционирование³¹.

В рамках данной работы понятия «промышленная зона» и «промышленная территория» являются синонимичными.

Расширенное определение термина «редевелопмент» закреплено в законе о редевелопменте штата Калифорния («California Community Redevelopment Law»):

²⁹Уровень урбанизации в мире//The World only. URL: <http://theworldonly.org/uroven-urbanizatsii-mira/> (дата обращения 13.02.2018).

³⁰ Туфлина О. Э. Развитие объектов нежилого фонда на основе принципов редевелопмента: автореферат дис. ... кандидата экономических наук. М.: Гос. ун-т упр, 2009. 16 с.

³¹ Демо-версия обзора Концепции редевелопмента территорий в Российской Федерации// Размах. URL: <http://raz-max.com/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%BE.pdf> (дата обращения 08.11.2017).

«Редевелопмент представляет собой планирование, застройку, перепланирование, модернизацию, удаление, реконструкцию, восстановление или любую комбинацию вышеперечисленных действий, частично и целиком, для обеспечения соответствия жилых, коммерческих, промышленных, общественных и иных объектов недвижимости и территорий интересам общего благосостояния»³².

Редевелопмент — это перезагрузка объектов недвижимости из не востребуемых и нерационально используемых в новые инвестиционно привлекательные проекты. Редевелопмент не всегда связан с промышленными зонами, но в рамках данной работы будет исследован именно этот аспект преобразований.

По всему миру утвердились две тенденции редевелопмента промышленных зон: деиндустриализация, подразумевающая вынос предприятий за городскую черту и последующую расчистку освободившейся территории под новые объекты строительства, и джентрификация (в общем смысле), т. е. повышение стоимости объектов за счет их преобразования³³.

В России на законодательном уровне термин «редевелопмент» не закреплён, поэтому в научной литературе под редевелопментом часто понимается целый ряд вариантов перепрофилирования территорий: реновация, реорганизация, ревитализация, джентрификация, рекультивация и т.д. Часто они употребляются как тождественные, что приводит к смешению понятий. В рамках данной работы эти термины будут подразделяться как общее и частное.

Реновация — это процесс тотального обновления ранее застроенной территории, направленный на устранение изношенных частей объекта недвижимости. Реновация не всегда предполагает полный демонтаж сооружения, но часто в ее ходе происходит снос объектов и зданий, извлечение инженерных сетей и коммуникаций из-под земли, выемка фундамента, перемещение грунта и

³² Шаракин В. С. Актуальные проблемы управления проектами редевелопмента промышленных территорий в России // Вестник ГУУ. 2016. №5. С. 12-15.

³³ Гончаренко У. Н. Современные тенденции реновации промышленных территорий // Архитектура и дизайн: история, теория, инновации. 2017. №2. С. 74-80.

другие мероприятия, необходимые для подготовки территории под новое строительство. Большинство специалистов считает, что при реновации не происходит смены функционального назначения объекта. В аспекте промышленных территорий, реновация – процесс модернизации территории промышленной зоны с целью более эффективного использования в промышленных целях.

Реорганизация – это процесс преобразования занятых промышленными и коммунальными объектами зон, направленный на повышение эффективности их использования³⁴. Этот термин в контексте промышленных территорий наиболее близок к термину «реновация».

Джентрификация – это комплексное изменение городской среды, происходящее из-за переселения состоятельных граждан в те районы города, которые ранее были либо заселены представителями низших классов, либо находились в состоянии упадка и представляли собой заброшенную промзону.³⁵ В ранее неблагополучный депрессивный район приходят представители творческого класса или искусства. Ценность территории повышается, она становится привлекательной для посещения людьми, интересующимися искусством. Впоследствии район начинают заселять представители среднего класса, проводится новая застройка, и условия для жизни становятся слишком дорогими для проживавших здесь ранее.

Примером джентрификации является проект Канэри-Уорф в Лондоне. Исторически этот район был местом жительства низкоквалифицированных рабочих, трудившихся в расположенных рядом доках. В конце 1980-х годов несколько инвестиционных фондов выкупили участки в Канэри-Уорф и превратили территорию в крупнейший деловой квартал Лондона. Сейчас в этом районе наблюдается вторая волна переселений: ранее жившие здесь финансисты и

³⁴ Основные определения и понятия РЕ-. Практические Кейсы// Сайт консалтинговой компании RRG. URL: http://rrg.ru/files/presentation/2016_06_08/1_Kolokolnikov_RRG.pdf (дата обращения 08.11.2017).

³⁵ Словарный запас: джентрификация// Институт «Стрелка». URL: <https://strelka.com/ru/magazine/2017/04/06/vocabulary-brownfield> (дата обращения 08.11.2017).

банкиры (как местные жители, так и компании) переезжают и их место постепенно занимают IT-специалисты и представители творческих индустрий.

Ревитализация является частным случаем редевелопмента. Термин может быть применён по отношению к промышленным предприятиям, обладающим богатым культурным и историческим прошлым. Смысл ревитализации состоит в бережном и внимательном отношении к объекту редевелопмента, сохранении духа места и материальной памяти прошлого.³⁶ Примером ревитализации является известный нью-йоркский парк Хай-Лайн, разбитый на месте заброшенной железной дороги. Старые железнодорожные пути органично вписываются в окружающий ландшафт и напоминают об истории этого объекта.

Рекультивация является процессом экологической очистки загрязнённых производственных зон под новое жилищное строительство.

В первой половине XX века редевелопмент являлся способом сохранения пришедших в упадок исторических зданий и усадеб западноевропейского дворянства. Владельцы объектов желали не просто сохранить историческое наследие, но и извлечь из этого выгоду: дома переделывались под новые нужды, очень часто становясь гостиницами. В тот период был выработан опыт внутренней перепланировки зданий, ремонта или обновления инженерных коммуникаций при сохранении исторического фасада. В Америке редевелопмент начал развиваться в период Великой депрессии, когда пустующие производственные здания предлагались творческой интеллигенции по низким арендным ставкам и переделывались под творческие мастерские, студии, жильё.

Редевелопмент, как один из основных вариантов преобразования промышленных зон, начал активно использоваться после окончания Второй мировой войны. В пользу редевелопмента сыграло то, что Европа была серьёзно разрушена войной и сохранение какого-либо исторического наследия стало целью и убеждением большинства европейцев. В то время были выработаны технологии

³⁶ Словарный запас: редевелопмент/ Институт «Стрелка». URL: <https://strelka.com/ru/magazine/2017/05/11/vocabulary-redevelopment> (дата обращения 08.11.2017).

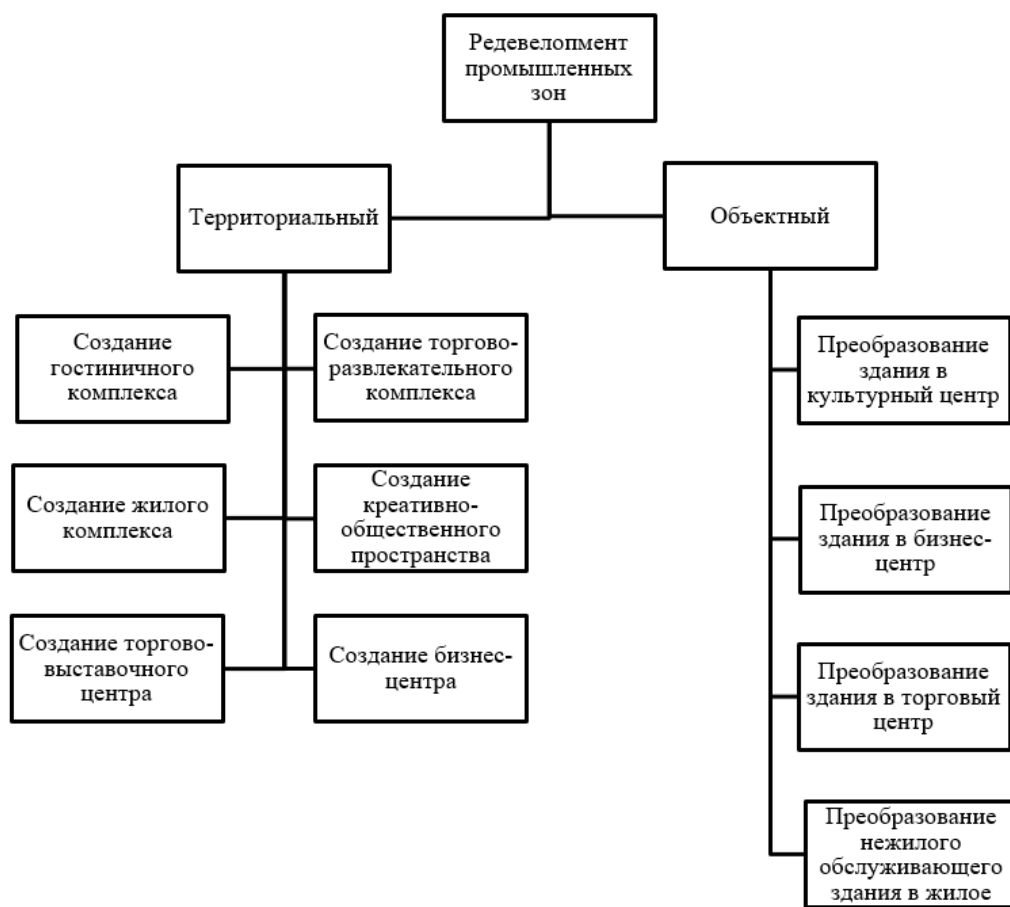
реконструкции не отдельных зданий, но целых промышленных зон. На их месте возникали жилые кварталы, музеи, парки, рестораны.

В результате редевелопмента может произойти как полная рефункционализация (утрата промышленной функции) предприятия, так и частичная (превращение объекта в музей, сдача части территории под коммерческие помещения и т.д.).

Классифицировать виды редевелопмента можно на основе принципа охвата территории и функционального назначения объекта. Условно редевелопмент можно разделить на территориальный, т.е. охватывающий территории промышленных зон целиком, и на объектный, когда преобразованный единичный точечный объект интегрируется в структуру промышленной зоны, наполняя ее новыми функциями. Для удобства на рисунке 1. приведена классификация форматов редевелопмента промышленных зон О. Э. Туфлиной³⁷. На нем представлены наиболее типичные форматы редевелопмента промышленных зон, но мировой опыт содержит и индивидуальные проекты. Например, в Москве водонапорную башню в Щербинке в результате редевелопмента планируют превратить в культурный центр. В Осло промышленная зона и контейнерный терминал, окружавшие Норвежский театр оперы и балеты, превратились в просторную пешеходную зону с масштабной экологической площадкой, на которой садоводам было выделено примерно 100 грядок для выращивания зелени, фруктов и овощей. В Вене в районе Зиммеринг под жилые апартаменты, торговые и бизнес-центры, студенческие общежития были преобразованы четыре газгольдера, служившие ранее для накопления сжиженного газа, который использовался для бытовых нужд и уличного освещения.

³⁷ Туфлина О. Э. Развитие объектов нежилого фонда на основе принципов редевелопмента: автореферат дис. ... кандидата экономических наук. М.: Гос. ун-т упр, 2009. 16 с.

Рис. 1. Классификация форматов редевелопмента промышленных объектов



На основании обобщения исследований («После Фабрики»³⁸, «Экономика городского редевелопмента: зарубежный опыт»³⁹) и статей (К. Ходнев⁴⁰, И. Г. Чиркова⁴¹; Журбей Е. В., Давыборец Е. Н., Еленева Е. В.⁴²; М.С. Штиглиц⁴³ и др.)

³⁸ После фабрики//Рождественка. URL:

<https://www.investinfra.ru/frontend/images/files/issledovaniya/posle-fabriki.pdf> (дата обращения 28.03.2018).

³⁹ Экономика городского редевелопмента: зарубежный опыт//Фонд «Институт экономики города». URL: <http://www.urbanecomomics.ru/research/analytics/ekonomika-gorodskogo-redevelopmenta-zarubezhnyy-opyt> (дата обращения 28.03.2018).

⁴⁰ Свежие тренды в редевелопменте//redeveloper.ru. URL: <http://redeveloper.ru/articles/svezhie-trendy-v-redevelopmente-intervyu-s-konstantinom-khodnevym.htm> (дата обращения 28.03.2018).

⁴¹ Чиркова И. Г. Мировые тенденции редевелопмента промышленных зон //Экономика и предпринимательство. 2016. № 8 (73). С. 1018-1021. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26482743> (дата обращения 27.03.2018).

⁴² Журбей Е. В., Давыборец Е. Н., Еленева Е. В. Редевелопмент как перспективный механизм развития муниципальных территорий: зарубежный и отечественный опыт // Ойкумена. Регионоведческие исследования. 2014. № 4 (31). С. 90-118. URL: https://ojkum.ru/arc/lib/2014_04_09.pdf (дата обращения 27.03.2018).

⁴³ Промышленная архитектура в культурном пространстве России//Хранители наследия. URL: <http://hraniteli-nasledia.com/articles/nasledie-rossii/promyshlennaya-arkhitektura-v-kulturnom-prostranstve-rossii/> (дата обращения 27.03.2018).

можно выделить основные мировые тенденции редевелопмента промышленных зон.

Приспособление, а не реконструкция. Реконструкция предполагает большие капиталовложения в проект редевелопмента. В процессе реконструкции сохраняются только ключевые и особо ценные здания, что приводит к утрате исторических промышленных ансамблей. Приспособление же позволяет использовать потенциал промышленных объектов, позволяющих вести бизнес любого рода.

Директор московского Агентства стратегического развития «Центр» С. Георгиевский в рамках Санкт-Петербургского международного культурного форума озвучил, что капитальные вложения в реконструкцию при смене функционального назначения на 29 % ниже, чем вложения в новое строительство. «Миф о том, что заниматься редевелопментом с сохранением, работать с существующими объектами и территориями – очень дорого, долго и сложно, а снести и построить намного проще, – всего лишь миф. Часто капитальные вложения с учетом реставрации дешевле нового строительства»⁴⁴.

Превалирование ревитализации. Все большее число проектов редевелопмента закладывают в основу своей концепции историческое прошлое. По мнению доктора архитектуры, профессора кафедры искусствоведения и культурологии СПбГХПА им. А. Л. Штиглица Маргариты Штиглиц ⁴⁵, «промышленное наследие – уязвимая и недостаточно оцененная область наследия», разрушение которой приводит к стиранию исторического прошлого. Промышленные здания, несмотря на ветхость и аварийность, предоставляют возможности для проведения в них разного рода деятельности, и историческое прошлое может быть центром формирования идентичности этих проектов.

⁴⁴ Вложения в редевелопмент выгоднее нового строительства/АСНинфо. URL: <https://asninfo.ru/news/77387-mneniye-vlozheniya-v-redevelopment-vygodneye-novogo-stroitelstva> (дата обращения 27.03.2018).

⁴⁵ Там же.

В исследовании «После фабрики», проведенном московским бюро «Рождественка», проанализировано десять успешных примеров проектов редевелопмента разных стран. В большинстве случаев руководители проектов стремились закрепить историческое прошлое с помощью музея или небольшой выставки⁴⁶. В России таких примеров на сегодняшний день мало, хотя этот опыт мог бы оказывать положительное влияние на развитие территории.

Взаимодействие инвесторов, властей и населения. К процессу подготовки и реализации проекта редевелопмента зарубежные страны подходят комплексно: проводятся публичные обсуждения с представителями власти, бизнеса, общественных организаций, экспертов и населения. Причем инициатором подобного взаимодействия могут быть любые из его участников.

Российское законодательство в сфере редевелопмента находится на раннем этапе развития, в стадии разработки и обсуждения. В России фактически не существует механизмов взаимодействия власти и бизнеса, власти и общества, бизнеса и общества. Повышение эффективности участия населения в градостроительном проектировании является необходимым условием для сокращения числа градостроительных конфликтов и обеспечения высокого уровня жизни граждан.

Комплексное развитие территории.

Редевелопмент способствует развитию окружающих территорий. Исследуя нужды населения, руководство проекта осуществляет благоустройство и за пределами территории редевелопмента. Например, прилегающие улицы оснащают освещением, происходит ремонт дорожного покрытия, высаживаются зеленые насаждения и т.д. Эти изменения могут проводиться как инициаторами проекта

⁴⁶После фабрики//Рождественка. URL: <https://www.investinfra.ru/frontend/images/files/issledovaniya/posle-fabriki.pdf> (дата обращения 28.03.2018).

редевелопмента, так и другими заинтересованными лицами: властями, крупными компаниями, имеющими филиалы в промышленной зоне, гражданами и т.д.⁴⁷

Для полноценного преобразования промышленной зоны требуется совмещение различных функций – жилых, коммерческих, рекреационных, развлекательных⁴⁸. Это позволит не допустить образования «спальных» анклавов, сформировать рабочие места и предоставить места отдыха и досуга. Требуется активизация властей, собственников и местного населения на совместные масштабные преобразования.

1.3. Этапы и задачи коммуникационного сопровождения проектов редевелопмента промышленных зон

Под **проектом редевелопмента промышленной зоны** автор данной работы понимает тщательно спланированный процесс преобразования отдельных предприятий или целых промышленных зон с целью изменения их функционального назначения или повышения класса до момента превращения в полноценно функционирующие объекты недвижимости.

Любой проект редевелопмента промышленной зоны начинается с выбора формата преобразований, основанного на учете физических данных площадки, наличии разрешительной документации, финансовых возможностях редевелопера и на глубоком исследовании целевой аудитории. Практически любая промышленная зона окружена жилыми территориями, поэтому очень важно обеспечить поддержку отдельных инициатив муниципальной властью, местными

⁴⁷Top 10 Trends Impacting Downtown Revitalization//Urbanscale. URL: <http://urbanscale.com/blog/top-10-trends-impacting-downtown-revitalization/> (дата обращения 28.03.2018).

⁴⁸ Эксперты: при выборе промзоны для редевелопмента главное – локация и транспорт//Urban look. URL: <http://urbanlook.ru/eksperty-pri-vybore-promzony-dlya-redevelopmenta-glavnoe-lokaciya-i-transport/> (дата обращения 28.03.2018).

жителями, общественными грозозащитными объединениями, т. к. даже незначительные преобразования способны привести к конфликту.

Любой формат преобразований промышленной зоны состоит из бизнес- и общественной составляющей. Например, при редевелопменте под жилой комплекс основной целевой аудиторией являются будущие покупатели (бизнес составляющая), однако общественную составляющую – прогулочные зоны, детские площадки и т.д. (если территории не закрытая) смогут использовать все желающие. При формировании концепции проекта мнение граждан может быть учтено при разработке необходимых инфраструктурных элементов, мест для прогулок, центров проведения досуга и т.д.

Общественное участие способствует созданию устойчивых и осмысленных проектов, которые нужны всем заинтересованным сторонам. Для городских жителей участие в проекте позволяет не только влиять на городскую среду, предлагать альтернативные варианты развития территории, но и создавать новые городские сообщества, устанавливать тесные связи между жителями района, формировать ценности сопричастности, доверия и взаимопонимания, усваивать принципы распределения ответственности между гражданами, бизнесом и властными структурами.

Органы муниципальной власти также получают преимущества вне зависимости от того, насколько активно они участвуют в преобразованиях. Увеличение выручки бизнеса способствует росту налоговых доходов муниципалитета. Происходит рост числа людей, заинтересованных в развитии городской среды, более очевидными становятся их потребности и ценности. Граждане становятся не только потребителями, но и участниками развития территории. Снижается количество случаев вандализма, т.к. происходит осознание ценности той территории, где ты проживаешь. Уменьшается риск возникновения градостроительных конфликтов, так как создаются эффективные каналы коммуникации. Происходит рост уровня лояльности по отношению к муниципалитетам.

Коммуникационное сопровождение должно рассматриваться как разнонаправленный процесс, задача которого не только способствовать достижению рентабельности проекта, но и формировать положительный имидж территории и за его пределами. Специалисты по связям с общественностью (Барежев В. А., Малькевич А.А.⁴⁹; Д. П. Шишкин, Д. П. Гавра, С. Бровко⁵⁰; выделяются следующие этапы PR-кампаний: аналитический этап (исследовательский), этап планирования, этап реализации, этап оценки эффективности. Рассмотрим этапы и задачи коммуникационного сопровождения проектов редевелопмента промышленных зон.

Первым этапом реализации проекта редевелопмента промышленной зоны является **предпроектный анализ и формирование видения проекта** (в PR - аналитический этап и этап планирования)⁵¹. Для создания успешного проекта необходимо знать, кто и как будет пользоваться территорией, как она будет развиваться в будущем, создаст ли это новые возможности для города. Необходимо учитывать историю площадки, локацию, настроения местного населения и социальных групп, окружающих проект. Почти каждая промышленная зона имеет свои традиции: исторические, культурные и технологические. История многих промышленных объектов тесно связана с историей городов, где они расположены, и судьбами горожан. Память места – возможность для инициаторов преобразований создать уникальный проект с естественной идентичностью, который бы демонстрировал преемственность и связь поколений. Инициаторы проекта должны определить на этапе предпроектного исследования, какие ценности они хотят проявлять и кого видеть в качестве пользователей территории.

Традиционные статистические методы исследования городов постепенно вытесняются инновационными методами сбора и анализа больших данных. Дарья

⁴⁹ Барежев В. А., Малькевич А. А. Организация и проведение PR-кампаний. М.: 2010.

⁵⁰ Шишкин Д.П., Гавра Д.П., Бровко С.Л. PR-кампании: методология и технология: Учеб. пособие. СПб.: Роза мира, 2004. 187 с.

⁵¹ Ревитализация территорий промышленных объектов/Моногорода. URL: http://xn--80afd4affbbat.xn--p1ai/uploads/knowledge_file/content/35/170427_Monotowns__Report_17.4_Prom_corr.pdf (дата обращения 02.03.2018)

Парамонова, архитектор конструкторского бюро «Стрелка», определяет роль новых технологий в развитии городов: «Архитекторы работают на других масштабах, источником информации для них стали данные. Сегодня они выходят на стратегии и планирования и проводят масштабную аналитическую работу, прежде чем сотворить что-либо. Для этого надо пользоваться определенным набором технологий обработки больших данных, однако архитектор не обязан ими владеть, он может работать с экспертом»⁵².

Статистические данные, собранные традиционным способом, зачастую устаревают к моменту их обработки. «Большие данные» могут быть обработаны в режиме реального времени, что позволяет принимать более быстрые и качественные решения. С их помощью стал возможен мониторинг поведения граждан и анализ городского образа жизни.

Один из способов исследования городских территорий – анализ спонтанных данных. Спонтанные городские данные генерируются в результате выполнения людьми повседневных действий – публикации материалов в социальных сетях, действий в мобильных приложениях, использования мобильной связи.

Спортивное приложение Strava, созданное для анализа собственной активности в течение дня, публикует тепловые карты⁵³. Например, в Санкт-Петербурге в черте города практически отсутствуют спортивные активности (коньки, лыжи, сани) в зимний период времени. Маршруты разнесены по разным частям города и часто уходят за его пределы, например, тянутся в Кронштадт по Финскому заливу. На территории серого пояса Санкт-Петербурга активность отсутствует в любой сезон. Город фактически оказывается разделен на несколько несвязанных друг с другом частей. Использование полученных спонтанных данных позволяет выявлять возможности для инициаторов преобразований и внедрять необходимые инфраструктурные элементы.

⁵² Как архитектор работает с общественными пространствами и почему эта профессия уже никогда не будет прежней// ИТМО. URL: <http://news.ifmo.ru/ru/news/7005> (дата обращения 08.02.2018).

⁵³ Engineering with a Global Dataset// Strava labs. URL: <https://labs.strava.com> (дата обращения 08.02.2018).

Еще один способ анализа спонтанных данных – анализ геотегов и фотографий в социальных сетях. Он позволяет выявить, каким видам досуга граждане уделяют больше всего времени.

Другой способ сбора данных о городской среде предполагает наличие специальных электронных устройств или сенсоров – микроконтроллеров. Например, международная междисциплинарная организация Spatial Intelligence Unit провела анализ искусственного освещения г. Таллин (Эстония). В исследование City night map представлены данные об интенсивности освещения города. Данные собирались с помощью микроконтроллера «Ардуино» в течение двух недель в самое темное время суток. Было выявлено, что чем ниже уровень уличного освещения, тем менее привлекательной является городская территория. На основе полученных данных можно спрогнозировать степень увеличения популярности места, если на его территории будет проведено дополнительное освещение. Сравнение данных до и после проведения преобразований может служить методом анализа эффективности⁵⁴.

«Картирование» является ручным методом анализа городского пространства. Наиболее значимые для территории объекты наносятся на карту: остановки общественного транспорта, музеи, выставочные комплексы, парки, крупные жилые объекты, магазины розничной торговли и т.д. Главная цель такого анализа изобразительная, а не метрическая - выявить недостающие инфраструктурные элементы и внедрить их в проект.

Компания «Яндекс» провела анализ районов Санкт-Петербурга по уровню жизни и наличию развлечений⁵⁵. Для исследования город был разделен на квадраты, площадью 900 квадратных метров. Для каждого квадрата были выявлены все места транспортной, культурно-образовательной и социальной инфраструктуры: парикмахерские, детские сады, школы, кинотеатры, магазины и

⁵⁴ Потапенко А. А., Краснов Д. А., Моор В. К.. Вычислительные методы в предпроектном анализе пространственной структуры г. Владивостока/elima.ru. URL: <http://elima.ru/articles/index.php?id=762> (дата обращения 08.02.2018).

⁵⁵ Санкт-Петербург для жизни и для развлечений// Яндекс. URL: <https://yandex.ru/company/researches/2017/spb/districts> (дата обращения 08.02.2018).

т.д. в пределах пятнадцати минут ходьбы. В результате территории были разделены на очень удобные для жизни, удобные для жизни и территории с недостаточной инфраструктурой. Данные находятся в открытом доступе и могут служить дополнением ручного картирования.

С развитием новых технологий появляется новый феномен - «город, управляемый данными» (Data - driven city – DDC), то есть город, использующий «большие данные» для поддержания устойчивого развития и высокого уровня жизни граждан. PwC в своем докладе «Data-driven cities»⁵⁶ выделяет ведущие города мира по степени внедрения концепции DDC: Москву, Нью-Йорк, Лондон, Барселону, Сидней. Эти города активно используют краудсорсинговые технологии.

Краудсорсинг (англ.: crowd - народ, группа людей; sourcing использование ресурсов) – эффективный инструмент по работе с мнением общественности, который позволяет собрать идеи и предложения неограниченного числа людей для эффективного решения разных задач⁵⁷. Краудсорсинговые платформы представляют собой связующее звено между offline-пространством, в котором существует определенная общественная проблема или запрос, и online-средой, объединяющей людей для поиска решений⁵⁸. Технология начинает активно использоваться с развитием Web 2.0., когда пользователи становятся не только потребителями, но и производителями данных.

Московский портал Интернет-дискуссий по значимым городским вопросам crowd.mos.ru взаимодействует с заинтересованными гражданами по схеме:

- предложение гражданами идей по определенной тематике →

⁵⁶ Data-driven cities//PwC. 2016. URL: https://www.pwc.ru/en/government-and-public-sector/assets/ddc_eng.pdf (дата обращения 14.02.2018).

⁵⁷ Чего хочет город: как эффективно пользоваться краудсорсингом// Моногорода. URL: http://xn--80afd4affbbat.xn--p1ai/uploads/knowledge_file/content/4/4_2_Monotowns_Presentation_Isaev.pdf (дата обращения 14.02.2018).

⁵⁸ Аргмакова А. А., Яшина А. В. Crowd science: исследование и преобразование общества через технологии краудсорсинга // Ценности и смыслы, 2016. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/crowd-science-issledovanie-i-preobrazovanie-obschestva-cherez-tehnologii-kraudsoringa> (дата обращения: 26.02.2018).

- экспертный отбор наиболее эффективных из предложенных идей →
- обсуждение отобранных идей →
- голосование граждан за понравившиеся идеи →
- реализация наиболее популярных идей городом⁵⁹.

Технология краудсорсинга применима к сбору данных по любой общественно-значимой тематике, в том числе по вопросу развития промышленных зон. Выявление значимых для граждан аспектов развития города позволяет формировать концепцию проекта редевелопмента и корректировать коммуникационное сопровождение в соответствии с запросами общества.

Для вовлечения граждан в обсуждение преобразований могут использоваться и традиционные опросные методы. Например, масштабный интернет-проект «Активный гражданин» был реализован в Москве и за 3 года вовлек в выработку решений более 2 млн москвичей (примерно 17% всего населения Москвы).

Online инструменты необходимо комбинировать с offline инструментами – круглыми столами, воркшопами, открытыми рабочими встречами, ознакомительными семинарами и т.д. В таком случае будет укреплено доверие жителей к субъекту.

Этап активации (этап реализации) является достаточно краткосрочным и очень динамичным. От команды проекта редевелопмента требуется быстрота реакции, готовность к взаимодействию и импровизации. Коммуникационное сопровождение на данном этапе должно осуществляться особенно активно, так как необходимо своевременно доносить информацию до целевых групп общественности и стимулировать получение обратной связи от них. Социальные сети на данном этапе становятся платформой для информирования и сбора мнений. Работа с активными гражданами и волонтерами, обладающими высокой мотивацией и энтузиазмом, должна вестись постоянно, так как они могут предложить новые идеи, при этом не потребовав никакого вознаграждения.

⁵⁹ Краудсорсинг// Проект мэра Москвы Собянина С.С. URL: <https://crowd.mos.ru/> (дата обращения 15.02.2018).

После детального изучения истории промышленной зоны, ее будущих пользователей и возможностей необходимо маркировать пока еще существующий на бумаге проект редевелопмента в ментальном пространстве: разработать название и фирменный стиль. При разработке данных элементов проекта необходимо учитывать идентичность места.

Идентичность места - это эмоции, которые граждане испытывают по отношению к месту своего жительства, и чувство социальной общности, которое возникает, когда люди отождествляют себя с ним.

Идентичность составляют:

- природа и общественные пространства;
- история и культура (выдающиеся деятели, исторические события, предприятия, спортивные достижения, архитектура и т.д.);
- название территории⁶⁰.

По мнению Д. В. Визгалова, историческую память, мифологию места и воспоминания необходимо включать в сценарий развития территории, т. к. с течением времени данные элементы городской идентичности укрепляются, передаются следующим поколениям, становятся накопленной коллективной памятью, традициями, идеями, смыслами, т.е. символическим капиталом города⁶¹.

Качественный брендинг необходим для обеспечения высокой узнаваемости проекта и создания основы для дальнейшего оформления территории, рекламы и продвижения. Разработку фирменного стиля возможно передать профессионалам, либо объявить конкурс среди креативных команд и граждан. Данная практика обеспечивает минимизацию расходов и вовлекает в проект городское сообщество, вызывая чувство сопричастности у жителей, что способствует росту уровня доверия к проекту. В 2017 году торгово-развлекательным центром «Охта Молл» был проведен конкурс на разработку логотипа для района Охты. Конкурсное задание состояло в создании логотипа, отражающего уникальность местности с

⁶⁰ Идентичность//Моногорода.рф. URL: [http://моногорода.рф /news/120-что-такое-identichnost](http://моногорода.рф/news/120-что-такое-identichnost) (дата обращения 03.05.2018)

⁶¹ Визгалов, Д.В. Брендинг города. — М.: Фонд «Институт экономики города», 2011. 160 с.

точки зрения ее истории, культуры и современных тенденций развития. В результате экспертного отбора была выбрана концепция, выраженная в виде камня в форме буквы «О» - образа постоянной и стремительной реки, окружающей район Охты. Логотип победителя будет использован в графическом дизайне сувенирной продукции, навигационных и информационных материалах, а также станет арт-объектом, запоминающимся образом территории.

Среди мировых трендов паблик-арта можно выделить монументализацию искусства, реализацию инсталляционных проектов, однако в России из-за дефицита финансирования и отсутствия муниципальной поддержки - это в основном граффити или монументальная графика. Такая особенность связана с большим количеством депрессивных городских зон, объекты которых возможно апроприировать под граффити ⁶². При использовании паблик –арта в промышленной зоне, его необходимо органично вписывать в окружающее пространство, чтобы он привлекал внимание, но при этом не вызывал недоумение, соответствуя контексту территории, а не просто декорируя ее⁶³. Во второй главе будет рассмотрен проект «Человек красит место» ярославского культурного центра «ТЕХТІЛ», в рамках реализации которого на заброшенных объектах были нарисованы сюжеты исторического прошлого территории. Например, на заколоченных окнах были изображены сюжеты из жизни рабочих XIX-XX веков.

В период активации, когда проект еще не готов для полноценного функционирования, к нему необходимо привлекать внимание, используя имеющиеся ресурсы. Как уже неоднократно повторялось, история места – уникальный потенциал, на базе которого можно формировать целый ряд событий. Экскурсии позволяют вновь познакомить граждан с промышленной территорией и помочь им переосмыслить ее значение: рассказать о проекте и о его дальнейшем

⁶² Наилия Аллахвердиева: «Паблик-арт — это перепланировка реальности» //Искусство. URL: <http://iskusstvo-info.ru/nailya-allahverdieva-pablik-art-eto-pereplanirovka-realnosti/> (дата обращения 04.05.2018).

⁶³ Паблик-арт и идентичность общественного пространства// Вектор. URL: <http://blog.vector.education/posts/pablik-art-i-identichnost-obschestvennogo-prostranstva> (дата обращения 14.02.2018).

влиянии на развитие промышленной зоны. Совместный субботник способен привлечь равнодушных граждан. Любое мероприятие необходимо заканчивать каким-либо развлечением, желательно с угощением. Совместная деятельность способна сформировать доверие к новому городскому бренду и создать своеобразный «клуб друзей» территории. Акцент необходимо делать не на самом проекте, а на тех преобразованиях, которые улучшат жизнь населения.

Творческое комьюнити «Деревня» — проект креативного пространства от команды московского Дизайн-завода Flacon. В рамках благоустройства на территории проекта проходил субботник выходного дня, на котором гостям предлагалось убрать мусор на территории и высадить деревья. В программу мероприятий также были включены мастер-классы по садоводству, лекции по экологии, барбекю, костровая зона с песнями под гитару.

Фиксация памятных мест на территории промышленной зоны, создание мемориальных досок, использование промышленных артефактов в отделке пространства способствует росту интереса местного сообщества к проекту редевелопмента территории. В перспективе эти места могут найти отражение в полноценном музее: постоянной экспозиции в помещении или в меняющейся коллекции артефактов под открытым небом и художественной инсталляции.

Когда территория промышленной зоны минимально приведена в порядок, необходимо начинать реализовывать событийную программу. Она может реализовываться в регулярных или периодических мероприятиях: проведении еженедельных кинопоказов, организации ежемесячных велопробегов или иных спортивных мероприятий и т.д. Мероприятия могут быть реализованы как самими инициаторами проекта, так и любыми арендаторами помещений, целевая аудитория которых близка к будущей целевой аудитории проекта. Виды событий зависят от формата редевелопмента, например, при редевелопменте под жилой комплекс мероприятия будут скорее ориентированы на будущих покупателей, нежели на местное сообщество.

Привлечение арендаторов помещений является конечной целью этапа активации проекта редевелопмента. При редевелопменте под креативно-

общественные пространства самыми первыми резидентами, как правило, являются нестационарные пункты общественного питания — фудтраки, контейнеры со стритфудом и т.д. Если проект обладает уникальной идентичностью и при этом предоставляет честные и взаимовыгодные условия для сотрудничества, то он будет иметь большой спрос на аренду помещений и возможность выбирать резидентов в соответствии с собственными ценностями и концепцией.

Этап **оценки эффективности** коммуникационного сопровождения предполагает подведение итогов проекта. В рамках данной дипломной работы коммуникационное сопровождение рассматривается до момента сдачи проекта — открытия креативно-общественного пространства, заселения жилого дома, официального открытия гостиницы и т.д. Тем не менее, параметры оценки эффективности часто закладываются в начале работы над проектом. Рассмотрим основные.

Д. П. Гавра и Д. П. Шишкин выделяют следующие методы оценки эффективности⁶⁴:

- Система «план-факт». В рамках данного метода эффективность оценивают с точки зрения выполнения всех запланированных мероприятий. При корректно составленном плане такой метод позволяет достаточно точно оценить степень достижения запланированного результата.
- Система «от достигнутого». Данный метод применим по отношению к разовым мероприятиям, когда есть возможность сравнить показатели с аналогичными акциями.
- Система «цель — конечный результат». Эффективность определяется по факту реализации поставленных целей с учетом временных рамок и финансового плана.

⁶⁴ Гавра Д.П., Шишкин Д.П. Современные теории и стратегии в сфере PR. СПб.: НОУ Невский институт языка и культуры, 2006. С. 63.

Происходит трансформация подходов к оценке эффективности, так как стремительное развитие Digital-отрасли перенесло многие коммуникационные процессы в данное направление.

Согласно последнему исследованию «Global Communications Report»⁶⁵ Центра стратегических PR-исследований школы коммуникаций Университета Северной Каролины в ближайшем будущем все большее распространение получит модель PESO (Paid, Earned, Shared, Owned media). Данная модель была представлена в 2014 году PR-специалистом из США Джин Дитрих. Рост ее популярности объясняется увеличением числа каналов коммуникации и изменением уровня их влияния.

- Paid – оплаченные каналы. К данным каналам относятся все платные материалы в печатных и электронных СМИ, реклама в социальных сетях, проплаченные посты в блогах и т.д.

- Earned – заработанные каналы. Любой контент, в котором упоминается субъект коммуникации, опубликованный на бесплатной основе: от новостей в социальных сетях и упоминаний в блогах до пресс-релизов и комментариев спикеров.

- Shared – все, что касается социальных сетей. Контент, посвященный субъекту коммуникации, которым делятся пользователи социальных сетей, вне зависимости от того, являются ли они подписчиками групп или страниц.

- Owned – собственные каналы. Каналы коммуникации, принадлежащие субъекту: сайты, блоги, группы и страницы в социальных сетях и любой другой контент, произведенный самой компанией. Наиболее простой в оценке канал, так как субъект коммуникации владеет полной и достоверной статистикой по нему⁶⁶.

⁶⁵Global Communications Report// Annenberg. URL: https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf (дата обращения 07.05.2018).

⁶⁶Оценки PR-эффективности: что будет в тренде в 2018 году//Агентство деловых коммуникаций. URL: <http://4dpr.ru/blog/ocenki-pr-effektivnosti-cto-budet-v-trende-v-2018-godu> (дата обращения 07.05.2018).

Проектная деятельность предполагает наличие плана коммуникаций проекта. План коммуникаций – документ, описывающий требования и ожидания от коммуникаций проекта; как и в каком виде будет происходить обмен информацией; когда и где будут иметь место коммуникации; а также кто несёт ответственность за обеспечение каждого типа коммуникаций⁶⁷. Основная цель подобного плана – обеспечить эффективное взаимодействие сотрудников проекта с целевыми группами общественности.

В плане должны быть подробно описаны все заинтересованные стороны, указаны мероприятия по налаживанию взаимоотношений и периодичность их проведения, раскрыты ключевые сообщения и конечная цель взаимодействия. План коммуникаций позволяет постепенно оценивать уровень достижения конечной цели взаимодействия с каждой целевой группой общественности по мере реализации мероприятий.

Мероприятия плана могут быть оценены по критериям оценки эффективности, предложенным АКООС: число выходов в СМИ, уровень узнаваемости проекта, уровень лояльности к бренду, обеспечение заданного количества посетителей мероприятий, число поисковых кликов, посещаемости сайта, социальных сетей, влияние на курс акций инициатора преобразований, влияние на объем выручки⁶⁸.

Иной подход к оценке эффективности предполагает система АМЕС, включающая шесть этапов работы над коммуникационной кампанией⁶⁹:

- inputs/задачи—общие цели кампании, задачи, стоящие перед специалистом, подробное описание целевой аудитории;
- activities/мероприятия—все запланированные активности, направленные на достижение цели;

⁶⁷ Вылегжанина А. О. Организационный инструментарий управления проектом. Учебное пособие. М.: Директ-Медиа, 2015. 312 с.

⁶⁸ Методы оценки эффективности PR-деятельности// АКООС. URL: http://www.akospr.ru/wp-content/uploads/2012/03/AKOS_KPI_Round_Table.pdf (дата обращения 28.02. 2018).

⁶⁹ PR Trends 2018: как это было//Medium. URL: <https://medium.com/@bumanmedia/pr-trends-2018-как-это-было-c37ad0efaea3> (дата обращения 07.05.2018).

- outputs/исходящая активность — контент, созданный субъектом PR;
- outtakes/PR-реакции — реакции целевых групп на мероприятия, статьи, проекты в социальных сетях;
- outcomes/PR-результаты — оценка влияния коммуникационной кампании на целевые группы;
- impacts/конечный эффект — воздействие коммуникационной кампании на бизнес.

Согласно данной системе, планирование кампании должно осуществляться с конечного этапа, т.к. первостепенной целью PR-субъекта является решение бизнес-задач (inputs).

Исходя из данных целей должны быть сформулированы ожидаемые от целевых групп действия (outcomes). Например, повышение количества заявок от резидентов через сайт или увеличение числа желающих осмотреть территорию будущего жилого комплекса. Также необходимо определить ожидаемую реакцию аудитории (outtakes). Это могут быть посты в соцсетях, лайки и расшаривания записей или увеличение роста посещаемости сайта

Далее необходимо продумать мероприятия (activities) и сопровождающие их материалы (outputs), которые специалист по коммуникациям собирается реализовывать. В итоге, формируются задачи (inputs), которые соответствуют конечной цели коммуникационной кампании. Таким образом, происходит согласование стратегических и коммуникационных целей, а оценка результатов ведется исходя из запланированных ожиданий.

Конечный результат коммуникационного сопровождения проектов редевелопмента промышленных зон возможно оценивать с точки зрения выполнения запланированных показателей проекта: заполнения креативного пространства к моменту открытия запланированным числом резидентов в соответствии с концепцией проекта; проведения определенного числа

мероприятий в выставочном комплексе; продажи запланированного к моменту сдачи объекта количества квартир и т.д.⁷⁰

Выводы по Главе 1

Наиболее популярным форматом редевелопмента территории является редевелопмент под жилые комплексы, однако их строительство на месте промышленных зон не всегда оказывается технически возможным. Все чаще население формирует общественный запрос на места отдыха и досуга – креативно-общественные пространства. Однотипные форматы редевелопмента больше не эффективны. Использование многообразия вариантов – наиболее продуктивный путь развития промышленной территории. Бывшие промышленные территории приобретают функционал, выходящий за рамки жилой и общественно-деловой функций. Комплексное развитие территории приводит к тому, что бывшая промышленная зона начинает соответствовать стандартам современной городской среды и становится привлекательной для проживания и инвестирования.

Предпроектное исследование является основой успешной реализации проекта. Промышленные зоны обладают уникальной «памятью места», которая может быть заложена в основу идентичности проекта. Особое место на аналитическом этапе отводится инновационным технологиям сбора и анализа «больших данных». Учет мнения всех стейкхолдеров позволяет избежать градостроительных конфликтов. Событийная программа является основным инструментом активации проекта редевелопмента. Работа над коммуникационным сопровождением проекта редевелопмента заканчивается, когда достигнуты все цели и проект введен в постоянную эксплуатацию.

Таким образом, основными задачами коммуникационного сопровождения проекта редевелопмента промышленной зоны являются:

⁷⁰ Шишкин Д.П., Гавра Д.П., Бровко С.Л. PR-кампании: методология и технология: Учеб. пособие. СПб.: Роза мира, 2004. 187 с.

- сбор, анализ и обработка данных о территории (история места, локация, настроения и потребности местного сообщества);
- формирование идентичности проекта редевелопмента;
- вовлечение целевых групп общественности в процесс преобразований;
- наполнение территории событиями;
- разрешение градостроительных конфликтов;
- формирование положительного имиджа проекта редевелопмента и окружающей территории;
- осуществление информационного сопровождения в СМИ, на официальном сайте и в социальных сетях и т.д.;
- сбор обратной связи: исследование мнений целевых групп общественности, оценка эффективности.

Исследованию и классификации работающих технологий коммуникационного сопровождения проектов редевелопмента посвящена вторая глава выпускной квалификационной работы.

ГЛАВА 2. Технологии коммуникационного сопровождения креативно-общественных пространств как драйверов развития территорий

2.1. Создание креативно-общественного пространства как перспективное направление редевелопмента промышленных зон

Согласно исследованию Британского совета, за последние десять лет произошел стремительный рост числа креативных пространств из-за изменений в технологиях, экономике и целевых аудиториях ⁷¹. Креативные пространства возникают на месте промышленных объектов: старых фабрик, заводов. Это вызвано рядом причин.

Во-первых, жилое строительство не всегда может быть проведено на территории промышленных зон из-за нехватки разрешительной документации, наличия памятников культурного наследия, отсутствия достоверной информации обо всех инженерных коммуникациях, реакции градозащитных сообществ и активистов и т.д. Креативно-общественные пространства позволяют бережно приспособлять историческое наследие под современные функции с меньшими капиталовложениями и сложностями.

Во-вторых, креативно-общественные пространства позволяют максимально эффективно использовать потенциал промышленных объектов. Большепролетные помещения с высокими потолками являются ценным ресурсом для постиндустриальной экономики и культуры. Всевозможные промышленные артефакты, масштаб форм и монументальность позволяют создавать уникальную атмосферу проекта. Промышленная застройка с внутренними улицами, четкими границами, площадями дает возможность особо масштабным креативно-общественным пространствам стать своеобразным «городом в городе».

⁷¹Creative HubKit//British Council. URL: https://www.britishcouncil.ro/sites/default/files/creative_hubkit_en.pdf (дата обращения 29/03/2018).

В-третьих, креативно-общественные пространства являются ответом на запрос общества. За прошедший век в России произошла эволюция общественных пространств, мест отдыха и общения. В 1930-х годах повсеместно создавались городские парки, в 1940–50-е годы проект ВДНХ стал апофеозом синтеза архитектуры, зеленых пространств и идеологических задач. Приходя в парк Горького, советский человек попадал из всеобщего дефицита в мир изобилия и развлечений. К 1980-м общественные пространства свелись к «квартирникам». В 1990-х люди переместились на рынки, а в 2000-е решающим стал коммерческий аспект – торговые центры, торгово-развлекательные комплексы⁷².

К концу 2010-х годов, парадигма общественного пространства начинает меняться. В связи с проведением масштабных программ по благоустройству общественных пространств («Моя улица» в Москве; «Города будущего» в 40 городах России, «Парки и скверы Татарстана» и т.д.), население начинает проводить свободное время на открытом воздухе. Креативно-общественные пространства являются средством обеспечения жителей комфортным досугом для всей семьи.

В-четвертых, креативно-общественные пространства дают толчок развитию экономики городов. Ричард Флорида видел в качестве источника развития города привлечение и удержание креативных специалистов. По мнению исследователя, креативный класс состоит из ядра — людей, «занятых в научной и технической сфере, архитектуре, дизайне, образовании, искусстве, музыке и индустрии развлечений, чья экономическая функция заключается в создании новых идей, новых технологий», и креативных специалистов, работающих в сфере бизнеса и финансов, юриспруденции, здравоохранении и т. д.⁷³ Креативный класс пребывает в тех городах, в которых есть условия для удовлетворения их особых потребностей: наличие плотного разнообразного рынка труда, возможностей для проведения

⁷² В Петербурге обсудили общественные пространства на примере «Зарядья» //Комплекс градостроительной политики и строительства города Москвы. URL: <https://stroimsk.ru/news/naprimerie-zariad-ia-v-pietierburghie-obsudili-izmienieniia-obshchiestviennykh-prostranstv?from=cl> (дата обращения 28.11.2017).

⁷³ Флорида Р. «Креативный класс: люди, которые меняют будущее. Классика-XXI, 2005. 430 с

яркого и насыщенного досуга, культурного разнообразия. В рамках данной теории, креативный класс не ориентирован на стабильную работу и комфортный офис. Для них гораздо важнее быть свободными и мобильными в выборе профессиональной деятельности. Алексей Онацко, директор по развитию проекта креативно-общественного пространства Порт «Севкабель», говорит, что «идеология креативных пространств направлена на развитие нового, кастомизацию и поиск уникальных продуктов». Первостепенные клиенты данного проекта - молодой креативный бизнес, люди, которые понимают ценность креативных площадок, не желают быть наемными рабочими и хотят попробовать новые форматы и идеи. Для них креативные площадки предоставляют относительно невысокий порог входа в бизнес⁷⁴.

Теоретик «креативного класса» Чарльз Лэндри видит развитие городов в развитии местного ресурса. Он считает, что каждый город может быть креативным, и дело не только в его потенциале: наличии богатой истории, культуры, местной кухни, великих деятелей и т.д. Креативный город – это, прежде всего, место, жители которого умеют определять возможности и решать проблемы нестандартными способами. Креативность может проявлять бизнесмен, заботящийся о состоянии окружающей среды или социальной инфраструктуры, или работник государственного аппарата, выступающий против бюрократических несправедливостей, или гражданин, приводящий в порядок свой двор⁷⁵.

Для российской действительности применимы оба мнения.⁷⁶ Многие города столкнулись с проблемой миграции молодых талантливых и предприимчивых граждан в более крупные российские города и за рубеж. Развитие креативной индустрии способно удержать молодых людей, если им будут предоставлены условия для ведения активной деятельности и бизнеса. Для некоторых из них

⁷⁴ «Креативные пространства, как инструмент развития современной городской среды» // ОХТАТALK. URL: <http://okhtamall.ru/event/obrazovatelnyj-kurs-kreativ-industriya-ili-tvorchestvo/> (дата обращения 29.03.2018).

⁷⁵ Лэндри Ч. Креативный город. Москва, Издательский дом «Классика-XXI», 2011. 399 с.

⁷⁶ Стародубровская И. Креативный класс и креативный город: российское преломление // Экономическая политика. 2013. № 5. С. 127-149.

стимулом остаться в своем городе может послужить возможность улучшить его и почувствовать себя значимом в месте, где ты живешь. Юлия Кривцова, куратор ярославского культурного центра «ТЕХТИЛ», считает, что город начинается с местоимения «Я»: граждан нужно научить воспринимать город как пространство действия, а не только как место критики и недовольства. Одна из задач культурного центра состоит в том, чтобы сделать культурный центр территорией культуры, объединяющей активистов, формирующей пространство дискуссионной и проектной деятельности, чтобы граждане могли почувствовать себя полезными для своего города и вовлеченными в его жизнь⁷⁷.

Под креативно-общественными пространствами вслед за Н. Д. Суховской автор данной работы понимает общедоступную территорию, предназначенную для свободного самовыражения, творческой деятельности и взаимодействия людей, имеющую пространство для прогулок и отдыха на открытом воздухе⁷⁸.

В понятие «общественные пространства» входят локальные территории: площади, рынки, набережные, парки, прогулочные дороги, бульвары, кладбища, общественные площадки административных, религиозных, культурных и спортивных объектов и т. д.⁷⁹

Рей Ольденбург называет общественные пространства «третьим местом». Американский социолог пишет: «Хотя мы живем в настолько больших и хорошо оснащенных домах, насколько только можем себе позволить, часто нам хочется сбежать из дома. Единственным реальным средством для этого у большинства является машина, а единственными реальными местами — торговые центры и

⁷⁷ Как организовать культурный центр на действующей фабрике// Институт «Стрелка». URL: <https://strelka.com/ru/magazine/2016/08/26/textil-story> (дата обращения 25.03.2018).

⁷⁸ Суховская, Д. Н. Реализация творческого потенциала населения через креативные пространства города: лофты, зоны коворкинга, арт-территории // Молодой ученый, 2013. № 10. С. 650-652.

⁷⁹ Капков С. А. Развитие городских общественных пространств: социально-философские аспекты // Общество: философия, история, культура. 2016. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-gorodskih-obschestvennyh-prostranstv-sotsialno-filosofskie-aspekty> (дата обращения: 27.03.2018).

улицы»⁸⁰. Первым местом Ольденбург называет «дом», вторым – «работу». Общественные пространства должны стать этим «третьим местом».

Как видим, термин «креативно-общественное пространство» не является устоявшимся и употребляется наряду с другими определениями: общественное пространство, креативный кластер, дом культуры, третье место, коворкинг, антикафе, культурный центр, галерея, центр современного искусства, творческие кластеры и т.д.

Британский совет дает функциональное определение любого креативного объекта. Под креативным центром («creative hub») он понимает пространство, физическое или виртуальное, которое объединяет творческих людей. Это площадка-организатор, предоставляющая пространство и поддержку для нетворкинга, развития бизнеса, вовлечения общества в креативный, культурный и технологический секторы⁸¹.

Исследователь промышленных городов Бренд Райан (Массачусетский технологический институт) выделяет два типа инициатив проектов преобразований: «top-down» («сверху-вниз») и «bottom-up» («снизу-вверх»)⁸².

Проекты «top-down» характеризуются масштабностью и большими объемами инвестиций. В России одним из последних крупных проектов «top-down» можно считать парк «Зарядье», созданный по инициативе Президента Российской Федерации и построенный на бюджетные средства города Москвы.

Во многих городах государственные органы выполняют роль организатора преобразований за счет программ передачи промышленных площадок, находящихся в собственности города, инвесторам по сниженной арендной ставке⁸³.

⁸⁰ Ольденбург Р. Третье место: кафе, кофейни, книжные магазины, бары, салоны красоты и другие места «тусовок» как фундамент сообщества. М.: Новое литературное обозрение, 2014. 456 с.

⁸¹ Creative HubKit//British Council. URL:

https://www.britishcouncil.ro/sites/default/files/creative_hubkit_en.pdf (дата обращения 29/03/2018)

⁸² Оживление города//Эксперт.ру. URL: <http://expert.ru/expert/2016/06/ozhivlenie-goroda/> (дата обращения 29.03.2018).

⁸³ Развитие креативных пространств в Санкт-Петербурге// Комитет по промышленной политике и инновациям Санкт-Петербурга. URL: <http://spbinvestment.ru/ru/investinfrastructure/creativespaces> (дата обращения 29.03.2018).

Например, Комитет по градостроительству и архитектуре в рамках формирования концепции развития «серого пояса» Санкт-Петербурга проводит градостроительные конкурсы по преобразованию промышленных зон («Серый пояс. Преобразование»). Расположение объектов на территории является четко регламентированным, но в будущем выступать в качестве инвестора строительных работ город не будет⁸⁴.

«Bottom-up» - проекты, инициированные снизу. Данный тип инициатив предполагает создание небольших, недорогих проектов, создаваемых за счет НКО или инвестиций населения и направленных на улучшение жизни местного сообщества. К примеру, Детройтский Гейдельбергский проект, существующий с 1980-х годов. Его суть состоит в художественной росписи пустующих зданий и создании инсталляций из заброшенных вещей. Инициатор данного проекта художник Тири Гейтон привлекал к участию в нем детей из неблагополучных семей, чтобы отвлекать их от преступной деятельности. Проект успешно существует уже более четверти века. Он приобрел международную популярность и стал одним из символов Детройта.

Другую классификацию по типу инициатив предлагает Институт дизайна и урбанистики Университета ИТМО: инициативные группы, бизнес и управляющие компании.

Пространства, возникшие благодаря инициативной группе, - это реализация идей группы единомышленников, которые выполняют роль управляющих. Они берут помещение в аренду у частного лица или у города и проводят активную маркетинговую деятельность, строго подбирают резидентов, ведут событийную детальность для привлечения целевой аудитории. К таким пространствам можно отнести «Тайгу», «Парк Взморье» «Hello Hostel» (на сегодня эти проекты прекратили свое существование).

⁸⁴Серый пояс. Преобразование//Правительство Санкт-Петербурга. URL: <http://old.kgainfo.spb.ru/greybelt/main.html> (дата обращения 29.03.2018).

Бизнес – пространства, возникшие в результате обращения владельца промышленного объекта к пустующим площадям с целью создания креативного пространства. («Музей стрит-арта», «Порт Севкабель»).

Управляющая компания – профессиональный инициатор, занимающийся запуском творческих проектов. В Санкт-Петербурге такими компаниями являются BS Art Development Group («Флигель», «Korpus», «Третий кластер», «Голицын лофт», «Дом культуры») и Freedom Team («InterLOFT», «Freedom Palace», «Welcome»). Управляющие компании реализуют комплексную стратегию развития креативного пространства или же выполняют ограниченные функции: предоставляют резидентам помещения под аренду и участвуют в реализации PR—кампаний.

Также можно выделить смешенную форму управления креативными пространствами. Например, «Люмьер-Холл», который имеет команду единомышленников, привлекает к участию управляющую компанию, которая является основным арендатором.

В 60% случаев прекращают свою деятельность пространства, организованные инициативными группами, так как они не имеют финансовой поддержки со стороны бизнеса или властей и не обладают профессиональными компетенциями управляющих компаний. Менее устойчивыми являются стихийные кластеры, организаторы которых не взаимодействуют с резидентами, т.е. не занимаются их тщательным подбором, не включают их в свою концепцию развития, не учитывают историю места, локацию, настроения целевых групп общественности и не продумывают коммуникационное сопровождение.

В рамках данной работы будут рассмотрены механизмы коммуникационного сопровождения общественного пространства Порт «Севкабель», создаваемого по инициативе бизнес-субъекта, и культурного центра «ТЕХТИЛ», возникшего по инициативе некоммерческой организации. В исследовании не будет проведен анализ государственных учреждений: культурных центров, домов творчества и других культурных проектов, которые финансируются за счет государственного бюджета. Данные проекты в меньшей степени используют технологии

коммуникационного сопровождения, т.к. в меньшей степени подвержены рискам: имеют постоянный источник финансирования, долгосрочную аренду на помещение, устойчивую институциональную форму.

Оба проекта были выбраны в результате посещения серии лекций по урбанистике, проходящих в рамках Недели «Стрелки» в Санкт-Петербурге. Event-пространство проекта Порт «Севкабель» выступило в качестве одной из основных лекционных площадок, а о проекте ярославского культурного центра «TEXTIL» было рассказано в рамках одной из лекций, что побудило автора заняться подробным анализом упомянутого кейса. Было решено рассмотреть региональную инициативу, так как креативные индустрии в провинциальных городах развиты слабее чем в Москве и Санкт-Петербурге и важно понимать, каким образом креативные пространства могут существовать в условиях пониженного спроса на культурные проекты. Культурный центр «TEXTIL» в своем коммуникационном сопровождении сделал акцент на местном сообществе, что позволило ему органично встроиться в городскую среду окраинного района Ярославля, дополняя её, а не контрастируя с реальными нуждами населения.

2.2. Инструменты коммуникационного сопровождения общественного пространства Порт «Севкабель»

Одним из направлений развития Санкт-Петербурга является поддержка креативных индустрий⁸⁵. Санкт-Петербург значительно отстает от Москвы по показателям развития инновационной инфраструктуры, креативных проектов и масштабам креативной экономики (по данным «Индекса креативного капитала»⁸⁶).

⁸⁵ Развитие креативных пространств в Санкт-Петербурге// Комитет по промышленной политике и инновациям Санкт-Петербурга. URL:

<http://spbinvestment.ru/ru/investinfrastructure/creativespaces> (дата обращения 29.03.2018).

⁸⁶ Индекс креативного капитала//PwC. URL: <http://creativecapitalindex.com/about> (дата обращения 07.04.2018).

Тем не менее, по данным НИУ ВШЭ, на 1 марта 2017 года в городе функционирует более 30 креативных пространств.

Распространение креативных индустрий в Санкт-Петербурге началось из центра города в начале 90-х, в конце 90-х распространилось на территорию Петроградской стороны и с 2000-х годов постепенно перешло на Васильевский остров, территории «серого пояса» и на окраины.

Порт «Севкабель»⁸⁷ (Приложение 1) - креативный проект редевелопмента промышленной зоны, инициированный руководством завода «Севкабель» на берегу Финского залива в юго-западной части Васильевского острова. На официальном сайте Порт «Севкабель» обозначен как «общественное пространство», хотя корректнее, в рамках указанной терминологии, рассматривать его как «креативно-общественное пространство». Проект ориентирован на сдачу в аренду помещений резидентам из креативной среды и на проведение мероприятий разного формата. Общественная составляющая представляет собой морскую набережную, которая должна стать центром притяжения посетителей.

Предприятие «Севкабель» было основано торговым домом немецкого промышленника К.-Г. Сименса «Сименс и Гальске» в 1879 году. В 1918 году завод был национализирован и переименован в «Северный кабельный завод», а впоследствии – в «Севкабель».

В 2014 году завод находился на стадии экономического спада, и первоочередной задачей топ-менеджмента было разработать стратегию, которая позволила бы вывести «Севкабель» на новый уровень развития. Были запущены проекты «Бережливое производство» и «Умный цех», которые позволили уменьшить необходимые для производства площади, полностью сохранив объем выпускаемой продукции. Освободившееся пространство по адресу Кожевенная линия д. 40 необходимо было приспособить под новые функции. Руководство завода «Севкабель» обратилось к управляющей компании «Miles&Yards» с просьбой разработать сценарий использования территории. По итогам расчетов,

⁸⁷ Порт «Севкабель» // Порт «Севкабель». URL: <http://sevcableport.ru/> (дата обращения 28.12.2017).

сдача площадей в аренду другим промышленным предприятиям оказалась экономически не выгодной. Идея продажи площадей была отклонена по аналогичной причине. Основным вариантом стал редевелопмент территории под креативный проект, т.к. стоимость аренды 1 м² в промышленных целях на юго-западе Васильевского острова \approx 150-200 рублей, а аренда помещения в креативном пространстве - от 1000 руб./м²⁸⁸.

Реализация проекта началась в июле 2017 года и займет 5-7 лет. Предполагается, что финансирование будет осуществляться за счет собственных средств ГК «Севкабель», и на реализацию проекта будет потрачено 600-700 млн. руб, а сроки окупаемости составят примерно 5-7 лет.

Ядром целевой аудитории проекта (Приложение 2) являются молодые люди в возрасте 18-35 лет, осознающие ценность креативных площадок и желающие попробовать новые форматы. В качестве резидентов руководители проекта Порт «Севкабель» желают видеть творческую молодежь, молодых профессионалов в области медиа, рекламы, инновационного бизнеса, предметного и прикладного дизайна. Это лидеры мнений и их последователи, которые проявляют интерес к зарубежной и отечественной музыкальной культуре, визуальному искусству, новым технологиям и урбанистике. Постепенно пространство заполняется арендаторами, поэтому в настоящее время территория открыта только во время проведения мероприятий.

Управлением проекта Порт «Севкабель» занимается управляющая компания «Miles&Yards». Команда специалистов по развитию и продвижению проекта состоит из 5 человек: директора по развитию проекта, 2 менеджеров по развитию, event-менеджера, pr-специалиста.

На сайте Порта «Севкабель» обозначена стратегическая цель проекта - создание благоприятной городской среды, улучшение качества жизни в Гавани

⁸⁸ В апреле 2018 года начнет работу общественное пространство «Порт Севкабель»// Деловой Петербург. URL: https://www.dp.ru/a/2018/02/28/Klubi_ujdut_k_vode/ (дата обращения 07.04.2018).

Васильевского острова. В названии проекта заложена социальная цель проекта, так как «Порт» расшифровывается как «Проект Осознанного Развития Территории».

Базовыми ценностями проекта являются:

- – создание сообщества резидентов и жителей района;
- – комплексное преобразование «серого пояса» и создание на его базе общественно-делового пространства, отвечающего современным мировым стандартам;
- – создание условий для развития новых творческих и деловых инициатив⁸⁹.

Поэтапно рассмотрим технологии, которые использует проект Порт «Севкабель» для решения основных задач коммуникационного сопровождения.

На этапе предпроектного анализа и формирования видения Порт «Севкабель» обращается к картографическому методу исследования территории. На карте отмечаются все значимые объекты в пешей доступности: остановки общественного транспорта, магазины, музеи, рестораны, заселенные и строящиеся жилые комплексы, другие креативные пространства. Это позволяет выявить пользователей территории и включить в проект необходимые компоненты районной инфраструктуры. Алексей Онацко, директор по развитию проекта Порт «Севкабель», считает, что наблюдается тенденция децентрализации городов, и постепенно креативные центры появятся в каждом районе города, станут частью районной инфраструктуры и из-за отличительных особенностей каждой территории обретут свою уникальность⁹⁰.

Артем Пидник, генеральный директор завода «Севкабель», говорит о том, что Порт «Севкабель» - «это не только бизнес-история, но еще и изменение отношения к району — ведь Кожевенную линию воспринимают как сугубо промышленную зону, а нам хочется дать ей другую жизнь»⁹¹.

⁸⁹ Порт «Севкабель»//Порт «Севкабель. URL: <http://sevcableport.ru/> (дата обращения 17.04.2018).

⁹⁰ Знакомьтесь, Алексей Онацко — урбанист-практик, который превращает Гавань в новый Бруклин// Собака.ру. URL: <http://www.sobaka.ru/city/city/66960> (дата обращения 28.04.2018).

⁹¹ Как Артем Пидник превратил «Севкабель» в креативный кластер? // Собака.ру. URL: <http://www.sobaka.ru/city/city/64705> (дата обращения 28.04.2018).

Во Вконтакте присутствует десять наиболее активных групп (от 1441 до 23190 чел.), посвященных Васильевскому острову. Команда проекта планирует взаимодействовать с местным сообществом через данную социальную сеть. На основе анализа данных групп (Приложение 3) можно сделать следующие выводы:

1. Информирование о проекте Порт «Севкабель» в группах о Васильевском острове происходит слабо. Только в 20% групп на периодической основе (1 раз в 2-3 месяца) появляются сообщения о субъекте. В 30% групп дублируются посты, инициированные командой проекта. В 50% групп о Порте «Севкабель» за 9 месяцев с начала реализации нет никаких сообщений.

2. Большинство постов размещены по инициативе проекта Порт «Севкабель», либо являются перепечаткой с общегородских интернет-СМИ, в связи с чем можно сделать вывод о невысоком уровне интереса местного сообщества к проекту.

3. Порт «Севкабель» не работает с негативом. Только в 7% постов проект провел работу с негативными комментариями путем прямого обращения к отрицательно настроенным подписчикам.

4. Отсутствие разъяснительной работы. Основные причины негативного отношения к проекту состоят в непонимании сути процесса редевелопмента. Подписчики проводят параллель между закрытием части производства и качеством будущего креативного пространства. Креативная индустрия среди многих граждан города воспринимается как «место тусовки разновозрастных бездельников и неудачников». Проект не занимается формированием имиджа креативной сферы в целом и собственного проекта в частности. Граждане Васильевского острова не ассоциируют себя с целевой аудиторией Порта «Севкабель», так как их потребности далеки от предлагаемых проектом решений.

5. Отсутствие информации о ходе работ на проекте. Посты содержат информацию о проводимых в Порте «Севкабель» мероприятиях, о будущих резидентах, но, так как в группах нет никакой отчетности, подписчики воспринимают эту информацию как «громкие рекламные фразы».

Таким образом, можно сделать вывод, что заявляемые проектом ценности в настоящий момент не реализуются и, возможно, служат лишь своеобразным ориентиром для проекта Порт «Севкабель» в будущем. Социальные сети (Вконтакте; Instagram и Facebook дублируют Вконтакте) являются основным источником распространения информации о проекте Порт «Севкабель».

Команда Порта «Севкабель» строит концепцию проекта на основе «памяти места». Исторические артефакты будут включены в процесс благоустройства. Например, основные корпуса представят собой расцветку военного камуфляжа начала XX века; фонари будут выполнены в виде корабельных катушек и т.д.

Однако в коммуникационном сопровождении «память места» используется время от времени. Исторической тематике посвящено только 13% всего контента в социальной сети «Вконтакте». История завода представлена в виде серии постов, но акценты на каких-либо событиях отсутствуют. Например, первая иллюминация Кремля, по случаю коронации Александра III, была проведена заводом «Сименс и Гальске»⁹²; в годы Великой Отечественной войны кабеля завода «Севкабель» соединяли блокадный Ленинград с Волховской ГЭС по дну Ладожского озера. Во ВКонтакте акцент, чаще всего, смещается с исторического прошлого на уникальную локацию и на ранее закрытый выход к «большой воде».

Этап активации порт «Севкабель» начал спустя неделю после анонсирования проекта. Основной технологией коммуникационного сопровождения проекта на данном этапе является событийный маркетинг. После минимального приведения в порядок event-пространства (оборудования пола, розеток и туалетов) на территории проекта началось проведение мероприятий разного формата. Порт «Севкабель» не дает никакой рекламы в Интернете, в СМИ, также не используется и наружная реклама⁹³.

⁹² Плотников И. Освещение Москвы: от Сименса до Толстого//Газета.ру. URL: <https://www.gazeta.ru/social/2017/07/28/10809326.shtml> (дата обращения 20.04.2018).

⁹³ Порт «Севкабель»: каким будет новое место на культурной карте Петербурга// Daily Афиша.URL: <https://daily.afisha.ru/preview/entry/L21jL2VudHJ5Lzg3OTYv/0e432129d12d389afd9e4776f220dfffc/> (дата обращения 28.04.2018).

Соотношение мероприятий по типу за 10 месяцев функционирования событийной площадки выглядит следующим образом: 50 % музыкальных, 23 % выставочных, 14 % урбанистических, 9 % культурных, 4 % спортивных (Приложение 4). Не было проведено ни одного мероприятия по взаимодействию с местным сообществом. Только спустя полгода с момента начала реализации Порт «Севкабель» дал разъяснительные посты на официальных страницах о том, что происходит на территории функционирующего производства и как проходит модернизация. На официальной странице полностью отсутствуют негативные комментарии от местных жителей и присутствует очень небольшое число положительных комментариев от участников событий, что свидетельствует о невысоком уровне интереса к проекту со стороны местного сообщества.

Благодаря уникальной локации резиденты проявляют интерес к площадке Порта «Севкабеля» без дополнительной рекламы. По словам директора по развитию Порта «Севкабель» Алексея Онацко, с момента анонсирования проекта было получено более 1500 заявок от различных резидентов. Основной принцип работы управляющей компании при выборе резидентов – соответствие продукта резидента общей концепции Порта «Севкабель»⁹⁴. Например, среди арендаторов не будут представлены кальянные, так как специфический запах создавать проблемы для других резидентов. Еще одним принципом работы управляющей компании является создание условий для синергии резидентов. Например, картонная мастерская «Картонщик» периодически создает инсталляции для музыкальных событий, проходящих в event-пространстве. Команда Порта «Севкабель» активно участвует в развитии каждого резидента, предлагая собственные ресурсы и ища гармоничную концепцию для каждого, тем самым отличаясь от стихийных кластеров.

⁹⁴ Порт «Севкабель»: каким будет новое место на культурной карте Петербурга// Daily Афиша.URL: <https://daily.afisha.ru/preview/entry/L21jL2VudHJ5Lzg3OTYv/0e432129d12d389afd9e4776f220dfffc/> (дата обращения 28.04.2018).

Параметры, которые Порт «Севкабель» использует для оценки своей деятельности, можно классифицировать согласно подходам к оценке эффективности, рассмотренным в первой главе данной работы.

Система «план-факт». Ожидаемые результаты планируются до проведения мероприятий и их достижение является показателем эффективности.

- Число вовлеченных в проект стейкхолдеров. При планировании на определенный период указываются все стейкхолдеры и соответствующие задачи. Например, при взаимодействии с муниципальными органами власти на Кожевенной линии был организован пешеходный переход.

- Выполнение заявленных ценностей по развитию территории и местного сообщества. Эффективность оценивается по количеству проведенных в рамках данного направления деятельности мероприятий и по числу вовлеченных граждан. У Порта «Севкабель» такое взаимодействие отсутствует.

- Число девелоперских или урбанистических наград. Порт «Севкабель» стал лауреатом премии «Петербург будущего 2018» от городского издания Собака.ру в номинации «Девелопмент-проект года».

Система «от достигнутого». Показатели эффективности мероприятий сравниваются с результатами аналогичных за предыдущий период.

- Число заявок на аренду со стороны резидентов.
- Посещаемости событий и их доходность. Порт «Севкабель» служит локацией, практически вся коммуникация которой, за исключением официальных страниц проекта в социальных сетях, происходит за счет организатора события.

В рамках модели PESO оценка эффективности может вестись по следующим каналам.

- Owned. Рост числа подписчиков на официальных страницах Порта «Севкабель» позволяет отследить динамику роста интереса к проекту и выявить проведенные мероприятия, способствующие ему.

- Earned. Число упоминаний о проекте в СМИ, запросов комментариев и интервью, в особенности посвященных урбанистической тематике, позволяет

определять команду проекта в качестве экспертов в области редевелопмента промышленных зон.

Число упоминаний в социальных сетях. Данный параметр позволяет отследить интерес к проекту со стороны посетителей. Качественный анализ публикаций в Instagram по хэштегам и геотегам позволяет выявить основные объекты притяжения на территории. Рост числа подписчиков на официальных страницах Порта «Севкабель» позволяет отследить динамику роста интереса к проекту и выявить проведенные мероприятия, способствующие ему.

В апреле 2018 года интерес к проекту в социальных сетях был повышен за счет открытия территории Порта «Севкабель» для всех желающих. Организаторы изучили маршруты движения по территории, особенности использования набережной, объекты, привлекавшие наибольшее внимание посетителей. За две недели свободного посещения пространства (с 20 апреля по 6 мая) Порт «Севкабель» посетило от 1200 до 6000 человек в день. В социальные сети за это время было выложено около 9000 роликов и фотографий.

Подводя итог, можно выявить основную проблему коммуникационного сопровождения проекта Порт «Севкабель» - отсутствие взаимодействия с местным сообществом, игнорирование его нужд и отсутствие причастности к состоянию дел на территории Васильевского острова. Далее предлагается изучить аспект взаимодействия с местным сообществом регионального некоммерческого проекта культурного центра «ТЕХТИЛ» в Ярославле.

2.3. Технологии взаимодействия с местным сообществом культурного центра TEXTIL

Культурный центр TEXTIL в Ярославле – проект регионального агентства творческих инициатив «Лифт», цель которого предложить промышленному Краснопереконскому району новые сценарии развития⁹⁵ (Приложение 5).

Сопоставление коммуникационного сопровождения культурного центра TEXTIL и общественного пространства Порт «Севкабель» по одинаковым параметрам представляется некорректным. Для проекта Порт «Севкабель», как для любого бизнес-субъекта, первостепенной бизнес-целью является извлечение прибыли, соответственно коммуникационное сопровождение нацелено на привлечение резидентов и арендаторов event-площадки, а также их целевой аудитории. Культурный центр «TEXTIL», изначально созданный как проект развития местного сообщества, выбрал в качестве основного направления коммуникационного сопровождения вовлечение граждан в процесс городских преобразований. Несмотря на существенную разницу в целях, успешный опыт некоммерческой организации по вовлечению граждан в развитие территории возможно использовать и бизнес-субъектам.

В качестве локации для культурного центра «TEXTIL» был выбран хлопковый цех Ярославской Большой мануфактуры, находящейся за пределами исторического центра города. Команда проекта сознательно сделала выбор в пользу территорий за пределами зоны ЮНЕСКО, чтобы раскрыть потенциал окраинных промышленных зон.

Ярославская Большая мануфактура была основана в 1722 году по указу Петра Первого. В 1911 году фабрика была удостоена серебряной медали Всемирной выставки в Париже за создание благоприятных условий проживания рабочих. Фабрика была выстроена как город в городе – с высокотехнологичным

⁹⁵ Культурный центр TEXTIL //Культурный центр TEXTIL. URL: <http://textil.in/> (дата обращения 14.03.2018).

производством, с соответствующей инфраструктурой, с новой системой мотивации рабочих, с архитектурой и парками по западному образцу⁹⁶. В XX веке производство было сокращено и постепенно предприятие пришло в упадок. В настоящее время территория Ярославской Большой мануфактуры представляет собой множество разрозненных арендованных помещений.

Реализация проекта «ТЕХТИЛ» началась в 2013 году с редевелопмента дворового пространства хлопкового склада Ярославской Большой мануфактуры в городскую площадь с регулярными событиями. Право пользования пространством было получено на основании договора о намерениях с руководством фабрики, без каких-либо финансовых обязательств. В команду вошли специалисты по городским проектам, краеведы, градозащитники, экологи, волонтеры. Выстраивание взаимоотношений с местным сообществом было выбрано в качестве первоочередной задачи. Восстановительные и реконструкционные работы должны были быть проведены в соответствии с нуждами населения.

Красноперекопский район, по мнению жителей Ярославля, является неблагополучным, грязным и разрушенным с явно выраженной маргинальной средой. Население является инертным, не осознающим ценность исторических зданий⁹⁷. Философия проекта «ТЕХТИЛ» состоит в том, чтобы научить людей быть пользователями территории, формировать предложения по ее улучшению, не быть отстраненными от жизни района.

Изначально предполагалось, что целевой аудиторией проекта является молодёжь. Однако в ходе реализации были выявлены другие целевые группы: молодые родители, нуждающиеся в местах проведения отдыха, и пожилые люди, готовые принимать активное участие в жизни района.

В настоящее время на основной площадке проекта ежемесячно проходит «Городской выходной», являющийся базовым форматом деятельности. Помимо

⁹⁶Город в городе. Город-сад//Ваш досуг. URL:

<https://www.vashdosug.ru/yaroslavl/city/article/2449064/> (дата обращения 20.04.2018).

⁹⁷Как организовать культурный центр на действующей фабрике// Институт «Стрелка». URL: <https://strelka.com/ru/magazine/2016/08/26/textil-story> (дата обращения 25.03.2018)

стационарного события культурный центр «ТЕХТІЛ» регулярно проводит мероприятия по взаимодействию с местным сообществом.

Инструменты коммуникационного сопровождения, используемые проектом «ТЕХТІЛ» для вовлечения местного населения в процесс развития культурного центра и преобразования окружающей территории, условно можно разделить на 3 группы.

1. Городские исследования и преобразование территории

На этапе предпроектного анализа и формирования видения культурного центра «ТЕХТІЛ», а также перед запуском других проектов региональное агентство творческих инициатив «Lift» на регулярной основе проводит исследования городской среды.

Воркшоп – формат группового мероприятия, в рамках которого участники применяют полученные от куратора знания на практике⁹⁸. Воркшоп включает в себя комплекс инструментов по исследованию городской среды и позволяет в доступной форме в короткий срок получить необходимые аналитические данные.

Культурный центр «ТЕХТІЛ» привлекает к исследованиям активное местное сообщество. Формат «воркшопа» решает сразу две задачи коммуникационного сопровождения: обеспечения сбора, анализа и обработки данных и вовлечения местного сообщества в процесс исследования, принятия решений и преобразований. Местные жители выступают в качестве экспертов, способных определять необходимые для района изменения.

Традиционно любой воркшоп, посвященный формированию комфортной городской среды, состоит из нескольких блоков:

1. Знакомство: постановка целей и распределение задач;
2. составление ментальной карты района и формирование гипотез;
3. анализ человеческого капитала: составление карты сценариев и социальных портретов, социологических опросов; глубинные интервью (в том числе с лидерами мнений);

⁹⁸ Толкачев А.Н. Применение формата «Workshop» как нового вида учебных занятий со студентами Института бизнеса и дизайна // Бизнес и дизайн ревю. 2016. Т. 1. № 1. С. 17.

4. анализ среды: прогулки, фотофиксации, выявление конфликтов и потенциала пространства;
5. генерация идей⁹⁹.

В процесс исследования и преобразования территории культурный центр «TEXTIL» включает важную целевую группу – детей и их родителей. Воркшоп для детской аудитории «Стройка счастья», разработанный проектом «Город друг», имеет цель обучить детей основам городского проектирования. В рамках фестиваля «Архитектура движения» культурный центр «TEXTIL» вовлек детей Красноперекского района, в возрасте 7-12 лет, в процесс создания приключенческого маршрута в городском сквере, расположенном рядом с пространством. Перед детьми под руководством куратора стоял ряд задач: исследовать сквер, фиксируя все идеи и находки, ознакомиться с основными методиками социологических исследований, провести опрос прохожих и обработать полученные данные, интервьюировать ключевых персон района, а затем реализовать отобранные идеи при участии родителей. На открытие сквера детьми была полностью разработана программа с танцами, чтением стихов, демонстрацией боевых искусств, музыкальными и театральными номерами. Торжественное открытие собрало более 70 жителей близлежащих домов.

Несмотря на то что площадка была разрушена спустя 10 дней после создания, жители увидели, что культурный центр «TEXTIL» действует в соответствии с их интересами.

2. Исторический контекст

Культурный центр «TEXTIL» в рамках коммуникационного сопровождения решает задачу формирования положительного имиджа территории путем проведения серии мероприятий «Второй исторический центр Ярославля: цикл встреч, лекций, дискуссий», посвященных историческому прошлому Красноперекского района. Миссия проекта «TEXTIL» - предложить городу новую визитную карточку, основанную на «памяти места».

⁹⁹ Итоги первой сессии городского исследования// TEXTIL. URL: <http://textil.in/research/> (дата обращения 29.04.2018)

Фиксация памятных мест на территории промышленной зоны является важной частью активационных мероприятий. В результате трехлетнего сотрудничества культурного центра «ТЕХТИЛ» и фабрики «Красный Перекоп» было принято решение объединить усилия и перезапустить существующий фабричный музей.

В качестве формата обсуждения проекта были выбраны открытые рабочие встречи, доступ на которые был открыт для всех заинтересованных лиц. Руководство проекта осознает необходимость выстраивания отношений между руководством фабрики, администрацией района и местным сообществом. В качестве локации было выбрано помещение цеха фабрики, чтобы рабочие предприятия могли присоединиться к процессу выработки решений. «Музей фабрик» предполагает соединение двух полюсов развития территории Красного Перекопа – исторического прошлого и современной истории, поместив индустриальное наследие в контекст современной культуры. Юлия Кривцова, куратор культурного центра «ТЕХТИЛ» говорит о том, что фабричный городок – это бесчисленное количество личных историй, волнующих, порождающих вопросы для современного горожанина¹⁰⁰.

Локальная идентичность жителей района выступает в качестве одного из базовых элементов «памяти места». «Личные истории» жителей района культурный центр «ТЕХТИЛ» рассматривает как ресурс для объединения населения. Созданная проектом «Карта связей» представляет собой карту, на которой отмечены не только кафе или партнерские организации, но и адреса жителей, готовых делиться информацией о своей жизни на Красном Перекопе. Также в рамках данного подхода на территории культурного центра «ТЕХТИЛ» был проведен фотопроjekt «8 женщин», посвященный Женскому дню: 8 женских портретов работниц фабрики, сделанных в течение одной рабочей смены в контексте цеха. В результате коротких интервью были получены уникальные

¹⁰⁰ Музей на фабрике: каким ему быть//ТЕХТИЛ. URL: <http://textil.in/museum1/> (дата обращения 29.04.2018).

сведения, касающиеся жизни на Красном Перекопе, представляющие собирательный портрет работниц фабрики нескольких поколений.

3. Совместное проведение досуга

«Городской выходной» является основным форматом проведения досуга в рамках проекта культурного центра «ТЕХТИЛ». С помощью городского выходного «ТЕХТИЛ» стремится разрушить стереотип о том, что выходные можно проводить только за городом. На «Городских выходных» регулярно проводятся лекции, ярмарки при участии местных жителей, размещаются семейные кафе и игровые зоны для детей. Задача данного мероприятия – не предложить каждому члену семьи досуг по его интересам, а объединить их в рамках совместной деятельности. Целевая аудитория «городских выходных» - люди разных поколений. В рамках мероприятия коммуникация выстраивается таким образом, что пожилые и молодые люди находят возможность для открытого диалога. Например, на нескольких «городских выходных» проводились игры, в которые играли жители Красного Перекопа в XIX-XX вв. Зимой внутри хлопкового цеха ф скейт парк и пожилые люди имели возможность наблюдать за молодой аудиторией. Таким образом, объединение граждан происходит на основе общей территории, истории и традиций, а не в соответствии с личными предпочтениями и интересами.

Городские традиции – инструмент коммуникации культурного центра «ТЕХТИЛ» с местным сообществом. Традиционными мероприятиями на Красном Перекопе стали «Большой обед» и блошинные рынки.

«Большой обед» — городская традиция, направленная на объединение местного населения за одним столом. На данное мероприятие граждане приносят самостоятельно приготовленные блюда, имеют возможность продемонстрировать собственные таланты, поделиться навыками и мнениями. Традиция имеет исторические корни - на Красном Перекопе многие годы существовал обычай народных гуляний на берегу Которосли, когда горожане пекли пироги, выходили с корзинками и самоварами, расстилали скатерти и вместе пили чай.

Блошинные рынки стали результатом запроса жителей района. Культурному центру «ТЕХТИЛ» удалось поработать с данным запросом и включить его в

концепцию культурного центра. В результате было разработано мероприятие, посвященное общественным связям. Помимо традиционных для блошиных рынков продаж, горожане получили возможность поделиться историями вещей, бывшими когда-то в обиходе на территории Красного Перекопа, рассказать об истории семьи и района. Таким образом, между гражданами формируются отношения более высокого порядка, нежели «купля-продажа».

Свою эффективность культурный центр «ТЕХТИЛ» оценивает с помощью фиксации значимых событий своей деятельности на временной шкале, с указанием достижений и числа привлеченных местных жителей и экспертов. Таким образом, оценка эффективности ведется согласно подходу «от достигнутого».

Проект «Человек красит место», реализованный культурным центром «ТЕХТИЛ» совместно с представительством компании «Ярославские краски», задействует 3 группы технологий вовлечения населения. Проект продвигает ценности общественного пространства, социальной дружбы, включенности в жизнь города¹⁰¹. Бизнес не выступает в качестве спонсора НКО, НКО не продает идею бизнесу и не выступает как event-агентство для продвижения продукции компании. Сотрудничество компании и НКО выстраивается на личном и профессиональном уровне, совместная работа обогащает компетенции каждого партнера, и от синергии компетенций выигрывает проект «Человек красит место» и территория Красного Перекопа. Проект был поддержан и согласован администрацией Красноперекопского района, отвечающей за объекты на улицах, в парках, на площадях, однако непосредственного участия в проекте со стороны государственных органов не было.

Целями проекта являются:

1. создание новых достопримечательностей в районе, связанных с его историей и локальной идентичностью;
2. преобразование окружающей территории, реализованное силами местных жителей;

¹⁰¹Человек красит место//Issue. URL: https://issuu.com/sergekremnev/docs/new_01 (дата обращения 25.04.2018).

3. повышение культуры стрит-арта, предоставление художникам новых площадок для творчества;
4. улучшение имиджа Красноперекоского района и привлечение в район граждан и туристов¹⁰².

В качестве локации было определена историческая территория Красноперекоского района, на которой расположен культурный центр «ТЕХТИЛ» и представительство «Ярославских красок».

Историко-культурный контекст проекта был выявлен в ходе лектория, экскурсий, прогулок по району с участием местного краеведа. Краевед выступил в качестве консультанта проекта, способного определить знаковые для территории события, героев, легенды, характер местных жителей, традиции —т.е. важные культурные коды территории.

Исследование территории было проведено совместно с местным сообществом. Были использованы следующие принципы для вовлечения граждан в проект.

1. Вовлечение малых территорий. С помощью «картирования» дворовых территорий возможно вовлекать относительно небольшие территориальные общины в процесс более масштабных преобразований. Демонстрируя интерес к состоянию инфраструктуры дворов, ранее не замотивированные граждане включаются в процесс преобразований.

2. Привлечение к выработке решений. Составив карту дворов, команда проекта предложила жителям проголосовать за дворы, в которых пройдут художественные мастерские с привлечением ресурса компании «Ярославские краски».

3. Исследование общественного запроса. Общение со старожилами и активистами позволило команде проекта определить ключевые запросы населения.

4. Учет интересов всех целевых групп. Разработка программы мероприятий произошла с учетом интересов разных возрастных групп.

¹⁰²Человек красит место//Issue. URL: https://issuu.com/sergekremnev/docs/new_01 (дата обращения 25.04.2018).

При определении целевой аудитории культурный центр «ТЕХТИЛ» учитывал результаты интервьюирования жителей и наблюдений за сценариями поведения в районе. Бизнес сформулировал запрос относительно собственной целевой аудитории. На пересечении проведенного исследования и запроса были определены целевые группы проекта:

1. активное местное население, готовое принимать участие в улучшении территории (пожилые люди, молодые родители с детьми);
2. подростки, имеющие свободное время и творческий потенциал, не знающие, как использовать эти ресурсы созидательно;
3. уличные художники, занимающиеся вандализмом, замусоривающие среду тегами, не проявляющие потенциал создания городских достопримечательностей;
4. активные горожане из других районов Ярославля и других городов, для стремящиеся получить опыт и вдохновение.

В качестве основных мероприятий проекта «Человек красит место» были выбраны мастерские для жителей во дворах, школа уличных художников с участием местных и привлеченных экспертов, создание профессиональных стрит-арт объектов - новых достопримечательностей, городской выходной на «ТЕХТИЛ» и экскурсии по Красному Перекопу.

Для создания профессиональных стрит-арт работ были выбраны большие поверхности на запущенных, заброшенных зданиях. Перед художниками стояла задача вписать в заброшенную среду исторический контекст, чтобы раскрыть весь потенциал территории. Важно было выбирать места, которые можно было объединить одним прогулочным маршрутом: объекты должны были находиться в шаговой доступности друг от друга и одновременно быть на виду, на пути жителей района.

Местные жители были включены в проект посредством приведения в порядок депрессивных элементов городской среды (труб, решеток, металлических конструкций и др. в районе фабрики и на жилой территории). Родители с детьми имели возможность преобразить заборы и стены во дворах в рамках формата

«мастерских». Создать разноцветные мозаики с помощью малярного скотча могли даже маленькие дети.

В качестве параметров оценки эффективности проекта организаторы выделяют:

По модели PESO:

- число упоминаний о проекте в СМИ и в социальных сетях;

По системе «план-факт»:

- число вовлеченных стейкхолдеров;

По системе «от достигнутого»:

- число участников-экспертов, активистов, сообществ;
- число местных жителей - участников проекта;
- доход от мероприятий.

Следующие показатели относятся в большей степени к эффектам, чем к результатам и могут быть спланированы по системе АМЕК: начинать с постановки стратегических социальных целей и планировать коммуникационные мероприятия в соответствии с ними.

- имиджевые изменения района (на основе опросов и интервью: изменение эмоциональной оценки территории);
- число новых инициатив и проектов в районе и городе.

Проект «Человек красит место» ежегодно увеличивает количество арт-объектов. На данный момент на территории присутствует 25 объектов монументальной графики ¹⁰³. По местам стрит-арта регулярно проводятся экскурсии, проводимые историками-краеоведами и художниками-участниками.

В результате проекта «Человек красит место» в городе появился новый маршрут достопримечательностей, имидж Красного Перекопа начал изменяться. Было налажено взаимодействие с авторитетным партнером-единомышленником и найдены ресурсы для дальнейшей реализации проектов. По данным опросов,

¹⁰³ Маршрут проекта «Человек красит место» // «TEXTIL».URL: <http://textil.in/mapkrasit/> (дата обращения 04.05.2018).

проводимых на городских выходных, и откликов на публикации в социальных сетях, было выявлено, что местное население начало воспринимать культурный центр «TEXTIL» как основного актора преобразований. Рост числа посетителей также свидетельствует о востребованности данной культурной инициативы. Эффект особенно очевиден в отношении молодежи и новых предпринимателей, которые стали использовать геотег «TEXTIL» вместо названия района¹⁰⁴.

Выводы по Главе 2

Во второй главе было проанализировано коммуникационное сопровождение общественного пространства Порт «Севкабель», заявляющего среди своих ценностей развитие местного сообщества и комплексное преобразование территории «серого пояса». Однако в результате анализа было выявлено, что на данном этапе реализации проекта коммуникационное сопровождение ориентировано на привлечение внимания резидентов и их целевой аудитории, нежели на местных жителей, которые не видят необходимости в очередной креативной площадке и не понимают необходимость ее создания. Заявленные обещания проекта стать элементом районной инфраструктуры, центром проведения отдыха и досуга не выполняются, что вызывает негативные реакции среди местного населения.

По мнению автора данной работы, развитие окружающих креативный проект территорий и местного сообщества в условиях существующей конкуренции между местами отдыха и досуга является необходимостью. Преобразование пришедших в упадок промышленных зон не подразумевает одни только внешние физические изменения. Коммуникационное сопровождение должно быть ориентировано на постепенное изменение отношения местных жителей к территории, на которой они проживают, на их включение в жизнь района. Местные жители могут не являться

¹⁰⁴Человек красит место// TEXTIL. URL: <http://textil.in/публикации> (дата обращения 07.05.2018).

целевой аудиторией креативных проектов, тем не менее, их участие при проведении общественных мероприятий является необходимостью.

В результате анализа опыта культурного центра «ТЕХТИЛ» по вовлечению местного сообщества в процесс преобразований района был сделан вывод о необходимости проектов редевелопмента промышленных зон выходить за пределы собственной территории и консолидироваться с местным сообществом, компаниями, активными гражданами и экспертами. Будучи изначально проектом, существующим только на гранты и средства спонсоров и партнеров, с течением времени культурный центр «ТЕХТИЛ» начинает приносить прибыль, так как площадка становится интересной для представителей креативной индустрии, готовой арендовать пространство под свои проекты.

Эффективность взаимодействия с местным сообществом определяется открытостью взаимоотношений населения и команды проекта. С самого первого этапа реализации гражданам должно быть обозначено, каким образом и насколько они могут влиять на результат. Население должно быть в курсе всех этапов редевелопмента и способов участия в преобразованиях. Продуманные каналы коммуникации: онлайн (интерактивные сайты, специальные приложения, опросы, группы в социальных сетях) и офлайн (интервью, воркшопы, проектные семинары, рабочие встречи и общественные обсуждения) предполагают, что часть населения помимо пассивного участия в голосовании включится в процесс принятия решений и будет отражать мнение местного сообщества, в которое оно входит.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Переосмысление использования заброшенных промышленных зон является одним из факторов развития городов. Среди тенденций редевелопмента можно выделить комплексное преобразование территории, благодаря которому бывшая промышленная зона начинает соответствовать стандартам современной городской среды и становится привлекательной для проживания и инвестирования.

На основе материалов специалистов и проведенных исследований автором было сформулировано определение понятия «коммуникационное сопровождение» - комплекс целенаправленных действий, направленных на привлечение внимания целевых групп общественности к субъекту коммуникации, побуждение их к конкретным действиям, формирование имиджа субъекта и поддержание его репутации.

Креативно-общественные пространства, образованные в результате редевелопмента промышленных зон, зачастую берут на себя миссию драйверов развития территории. Взаимодействие с целевыми группами (посетителями и резидентами) и наполнение площадки событиями являются важными направлениями коммуникационного сопровождения, однако в условиях высокой конкуренции в креативной индустрии и повышения требований общества к местам отдыха и досуга этого становится недостаточно.

Редевелопмент промышленных зон, вне зависимости от его формата, это всегда преобразования, затрагивающие интересы местного сообщества. По мнению автора, проект редевелопмента должен не просто проводить физические изменения на территории, но и менять отношение целевых групп к ранее непривлекательным промышленным зонам.

Было выявлены три направления инструментов вовлечения местного сообщества в процесс преобразований:

1. через городские исследования и преобразование территории – картирование, опросы, интервью, рабочие встречи, воркшопы, субботники, мастерские городской среды;

2. через исторический контекст – экскурсии, лекции и дискуссии;
3. через совместное проведение досуга – ярмарки, пикники, концерты, блошинные рынки и т.д.

Формат мероприятий должен предполагать вовлечение разных возрастных групп и объединять население на основе общей территории и локальной идентичности.

В результате изучения теоретической базы и анализа кейсов было выявлено три этапа коммуникационного сопровождения проектов редевелопмента промышленных зон:

- предпроектный анализ и формирование видения проекта;
- активация;
- оценка эффективности.

Использование вышеназванных инструментов является эффективным, если с этапа предпроектного анализа и формирования видения гражданам было обозначено, каким образом и насколько они могут влиять на результат. Продуманные каналы коммуникации: онлайн (интерактивные сайты, специальные приложения, опросы, группы в социальных сетях) и офлайн (интервью, воркшопы, проектные семинары, рабочие встречи и общественные обсуждения) предполагают, что часть населения помимо пассивного участия в голосовании включится в процесс принятия решений и будет отражать мнение местного сообщества, в которое оно входит.

Коммуникационное сопровождение, направленное на развитие местного сообщества, позволяет добиваться следующих результатов:

- получать достоверную информацию о нуждах и интересах местного населения и учитывать их при реализации проекта;
- повышать лояльность местных жителей и населения других районов к проекту;
- наполнять территорию промышленной зоны событиями за счет активности местных жителей, демонстрации ими своих умений и талантов.

Как эффект, формируется положительный имидж места, за счет чего территория постепенно становится привлекательной для жителей других локаций и туристов.

Подводя итог, следует отметить, что влияние коммуникационного сопровождения на комплексное развитие территории в научной среде недостаточно изучено и проекты редевелопмента недооценивают необходимость его использования. Тем не менее, цель выпускной квалификационной работы достигнута: в качестве основного направления коммуникационного сопровождения, влияющего на комплексное развитие территории, автор выпускной квалификационной работы видит инструменты взаимодействия с местным сообществом и развития человеческого капитала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аргамакова А. А., Яшина А. В. Crowd science: исследование и преобразование общества через технологии краудсорсинга // Ценности и смыслы, 2016. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/crowd-science-issledovanie-i-preobrazovanie-obshchestva-cherez-tehnologii-kraudsorsinga> (дата обращения: 26.02.2018).
2. Барежев В.А., Малькевич А. А. Организация и проведение PR-кампаний. СПб.: Питер, 2010. 166 с.
3. Буряк В. В. Глобальные трансформации и тренды интернетизации // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2015. №1.
4. Бэгьюли Ф. Управление проектом. М.: Гранд ФАИР-ПРЕСС, 2002. 202 с.
5. Визгалов, Д.В. Брендинг города. — М.: Фонд «Институт экономики города», 2011. 160 с.
6. Воробьева Т. А. PR-сопровождение: понятие и концепция // Журнал Научные ведомости Белгородского государственного университета. Сер. Гуманитарные науки. 2014. № 26. С. 76.
7. Вылегжанина А. О. Организационный инструментарий управления проектом. Учебное пособие. М.: Директ-Медиа, 2015. 312 с.
8. Гавра Д.П., Шишкин Д.П. Современные теории и стратегии в сфере PR. СПб.: НОУ Невский институт языка и культуры, 2006. С. 63.
9. Гейл Я. Города для людей. М.: Альпина Паблишер, 2012. 276 с.
10. Глазычев В. Городская среда. Технология развития: настольная книга. М.: Ладья, 1995. 241 с.
11. Гончаренко У. Н. Современные тенденции реновации промышленных территорий // Архитектура и дизайн: история, теория, инновации. 2017. №2. С. 74-80.
12. Журбей Е. В., Давыборец Е. Н., Еленева Е. В. Редевелопмент как перспективный механизм развития муниципальных территорий: зарубежный и отечественный

- опыт // Ойкумена. Регионоведческие исследования. 2014. № 4 (31). С. 90-118. URL: https://ojkum.ru/arc/lib/2014_04_09.pdf (дата обращения 27.03.2018).
13. Захарченко, Н.П. Социальные PR-коммуникации и их особенности в сфере бизнеса // Средства массовой информации в контексте интегрированных маркетинговых коммуникаций. Современные проблемы и тенденции в дизайне: материалы международных научно-практических конференций профессорско-преподавательского состава аспирантов. 2014. С. 21–28.
 14. Капитонов, Э.А. Корпоративная культура и PR. М.: ИКЦ «МарТ», 2012. 416 с.
 15. Капков С. А. Развитие городских общественных пространств: социально-философские аспекты // Общество: философия, история, культура. 2016. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-gorodskih-obschestvennyh-prostranstv-sotsialno-filosofskie-aspekty> (дата обращения: 27.03.2018).
 16. Лаврик О.Л., Шевченко Л.Б. Информационное сопровождение как новый этап развития информационной деятельности // Научно-техническая информация. Сер.1 Организация и методика информационной работы. 2006. №9. С. 19 – 23.
 17. Лазуренко Н.В., Подпорошникова Н.Н. Информационное сопровождение семейной политики в муниципальном образовании // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения, 2014. №10. С. 124 – 126.
 18. Лэндри Ч. Креативный город. М.: Классика-XXI, 2011. 399с.
 19. Ольденбург Р. Третье место: кафе, кофейни, книжные магазины, бары, салоны красоты и другие места «тусовок» как фундамент сообщества. М.: Новое литературное обозрение, 2014. 456 с.
 20. Плотников И. Освещение Москвы: от Сименса до Толстого//Газета.ру. URL: <https://www.gazeta.ru/social/2017/07/28/10809326.shtml> (дата обращения 20.04.2018).
 21. Потапенко А. А., Краснов Д. А., Моор В. К.. Вычислительные методы в предпроектном анализе пространственной структуры г. Владивостока/elima.ru. URL: <http://elima.ru/articles/index.php?id=762> (дата обращения 08.02.2018).
 22. Стародубровская И. Креативный класс и креативный город: российское преломление // Экономическая политика. 2013. № 5. С. 127-149.

23. Суховская, Д. Н. Реализация творческого потенциала населения через креативные пространства города: лофты, зоны коворкинга, арт-территории // Молодой ученый, 2013. № 10. С. 650-652.
24. Толкачев А.Н. Применение формата «Workshop» как нового вида учебных занятий со студентами Института бизнеса и дизайна // Бизнес и дизайн ревю. 2016. Т. 1. № 1. С. 17.
25. Туфлина О. Э. Развитие объектов нежилого фонда на основе принципов редевелопмента: автореферат дис. ... кандидата экономических наук. М.: Гос. ун-т упр, 2009. 16 с.
26. Уровень урбанизации в мире//The World only. URL: <http://theworldonly.org/uroven-urbanizatsii-mira/> (дата обращения 13.02.2018).
27. Флорида Р. «Креативный класс: люди, которые меняют будущее. Классика-XXI, 2005. 430 с
28. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании. СПб.: Питер, 2011. 393 с.
29. Хадыева Э.И. Специфика коммуникационного сопровождения в сфере спорта//Ломоносов-2015: материалы XXII междунар. молодежной науч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых. URL: https://lomonosov-msu.ru/file/uploaded/3000/report/uid82818_report.pdf (дата обращения 13.11.2017).
30. Чиркова И. Г. Мировые тенденции редевелопмента промышленных зон // Экономика и предпринимательство. 2016. № 8 (73). С. 1018-1021. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26482743> (дата обращения 27.03.2018).
31. Шаракин В. С. Актуальные проблемы управления проектами редевелопмента промышленных территорий в России // Вестник ГУУ. 2016. №5. С. 12-15.
32. Шишкин Д.П., Гавра Д.П., Бровко С.Л. PR-кампании: методология и технология: Учеб. пособие. СПб.: Роза мира, 2004. 187 с.
- 33.
34. В апреле 2018 года начнет работу общественное пространство «Порт Севкабель»// Деловой Петербург. URL: https://www.dp.ru/a/2018/02/28/Klubi_ujdut_k_vode/ (дата обращения 07.04.2018).

35. В Петербурге обсудили общественные пространства на примере «Зарядья» // Комплекс градостроительной политики и строительства города Москвы. URL: <https://stroi.mos.ru/news/na-primierie-zariad-ia-v-pietierburghie-obsudili-izmienieniia-obshchiestviennykh-prostranstv?from=cl> (дата обращения 28.11.2017)
36. Вложения в редевелопмент выгоднее нового строительства/АСНинфо. URL: <https://asninfo.ru/news/77387-mneniye-vlozheniya-v-redevelopment-vygodneye-novogo-stroitelstva> (дата обращения 27.03.2018).
37. Город в городе. Город-сад//Ваш досуг. URL: <https://www.vashdosug.ru/yaroslavl/city/article/2449064/> (дата обращения 20.04.2018).
38. Города, управляемые данными. От концепции до прикладных решений//PwC. URL: https://www.pwc.ru/ru/government-and-public-sector/assets/ddc_rus.pdf (дата обращения 14.02.2018).
39. Демо-версия обзора Концепции редевелопмента территорий в Российской Федерации// Размах. URL: <http://razmax.com/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%BE.pdf> (дата обращения 08.11.2017).
40. Знакомьтесь, Алексей Онацко — урбанист-практик, который превращает Гавань в новый Бруклин// Собака.ру. URL: <http://www.sobaka.ru/city/city/66960> (дата обращения 28.04.2018).
41. Идентичность//Моногорода.рф. URL: <http://моногорода.рф/news/120-chto-takoe-identichnost> (дата обращения 03.05.2018)
42. Индекс креативного капитала//PwC. URL: <http://creativecapitalindex.com/about> (дата обращения 07.04.2018).
43. Итоги первой сессии городского исследования// TEXTIL. URL: <http://textil.in/research/> (дата обращения 29.04.2018)
44. Как Артем Пидник превратил «Севкабель» в креативный кластер? // Собака.ру. URL: <http://www.sobaka.ru/city/city/64705> (дата обращения 28.04.2018).
45. Как архитектор работает с общественными пространствами и почему эта профессия уже никогда не будет прежней// ИТМО. URL: <http://news.ifmo.ru/ru/news/7005> (дата обращения 08.02.2018).

46. Как организовать культурный центр на действующей фабрике// Институт «Стрелка». URL: <https://strelka.com/ru/magazine/2016/08/26/textil-story> (дата обращения 25.03.2018).
47. Краудсорсинг// Проект мэра Москвы Собянина С.С. URL: <https://crowd.mos.ru/> (дата обращения 15.02.2018).
48. Креативные пространства Санкт-Петербурга// Инвестиционный портал Санкт-Петербурга. 2017. URL: http://spbinvestment.ru/content/uploadfiles/docs/CREATIVE_kominvest_booklet_09-10-2017.pdf (дата обращения 14.03.2018).
49. Креативные пространства, как инструмент развития современной городской среды // OXATALK. URL: <http://okhtamall.ru/event/obrazovatelnyj-kurs-kreativ-industriya-ili-tvorchestvo/> (дата обращения 29.03.2018).
50. Культурный и деловой порт в Гавани В.О.//Порт «Севкабель». URL: <http://sevcableport.ru/> (дата обращения 14.03.2018).
51. Культурный центр TEXTIL //Культурный центр TEXTIL. URL: <http://textil.in/> (дата обращения 14.03.2018).
52. Маршрут проекта «Человек красит место» // «TEXTIL». URL: <http://textil.in/mapkrasit/> (дата обращения 04.05.2018).
53. Методы оценки эффективности PR-деятельности// АКООС. URL: http://www.akospr.ru/wp-content/uploads/2012/03/AKOS_KPI_Round_Table.pdf (дата обращения 28.02. 2018).
54. Музей на фабрике: каким ему быть//TEXTIL. URL: <http://textil.in/museum1/> (дата обращения 29.04.2018).
55. Наилья Аллахвердиева: «Паблик-арт — это перепланировка реальности» //Искусство. URL: <http://iskusstvo-info.ru/nailya-allahverdieva-pablik-art-eto-pereplanirovka-realnosti/> (дата обращения 04.05.2018).
56. Образовательный курс «Креатив: индустрия или творчество?» Креативные пространства, как инструмент развития современной городской среды// Охта Lab. URL: <http://okhtamall.ru/event/obrazovatelnyj-kurs-kreativ-industriya-ili-tvorchestvo/> (дата обращения 08.05.2018).

57. Оживление города//Эксперт.ру. URL: <http://expert.ru/expert/2016/06/ozhivlenie-goroda/> (дата обращения 29.03.2018).
58. Основные определения и понятия РЕ-. Практические Кейсы// Сайт консалтинговой компании RRG. URL: http://rrg.ru/files/presentation/2016_06_08/1_Kolokolnikov_RRG.pdf (дата обращения 08.11.2017).
59. Оценки PR-эффективности: что будет в тренде в 2018 году//Агентство деловых коммуникаций. URL: <http://4dpr.ru/blog/ocenki-pr-effektivnosti-cto-budet-v-trende-v-2018-godu> (дата обращения 07.05.2018).
60. Паблик-арт и идентичность общественного пространства// Вектор. URL: <http://blog.vector.education/posts/pablik-art-i-identichnost-obschestvennogo-prostranstva> (дата обращения 14.02.2018).
61. Паспорт промышленных территорий Санкт-Петербурга//Инвестиционный портал Санкт-Петербурга. 2017. URL: https://gov.spb.ru/static/writable/ckeditor/uploads/2017/04/21/passport_rus.pdf (дата обращения 14.03.2018).
62. Порт «Севкабель» // Порт «Севкабель». URL: <http://sevcableport.ru/> (дата обращения 28.12.2017).
63. Порт «Севкабель»: каким будет новое место на культурной карте Петербурга// Daily Афиша. URL: <https://daily.afisha.ru/preview/entry/L21jL2VudHJ5Lzg3OTYv/0e432129d12d389afd9e4776f220dff/> (дата обращения 28.04.2018).
64. После фабрики//Рождественка. URL: <https://www.investinfra.ru/frontend/images/files/issledovaniya/posle-fabriki.pdf> (дата обращения 28.03.2018).
65. Промышленная архитектура в культурном пространстве России//Хранители наследия. URL: <http://hraniteli-nasledia.com/articles/nasledie-rossii/promyshlennaya-arkhitektura-v-kulturnom-prostranstve-rossii/> (дата обращения 27.03.2018).
66. Развитие креативных пространств в Санкт-Петербурге// Комитет по промышленной политике и инновациям Санкт-Петербурга. URL:

<http://spbinvestment.ru/ru/investininfrastructure/creativespaces> (дата обращения 29.03.2018).

67.Ревитализация территорий промышленных объектов/Моногорода. URL: http://xn--80afd4affbbat.xn--p1ai/uploads/knowledge_file/content/35/170427_Monotowns__Report_17.4_Prom_corr.pdf (дата обращения 02.03.2018)

68.Санкт-Петербург для жизни и для развлечений// Яндекс. URL: <https://yandex.ru/company/researches/2017/spb/districts> (дата обращения 08.02.2018).

69.Свежие тренды в редевелопменте//redeveloper.ru. URL: <http://redeveloper.ru/articles/svezhie-trendy-v-redevelopmente-intervyu-s-konstantinom-khodnevym.htm> (дата обращения 28.03.2018).

70.Серый пояс. Преобразование//Правительство Санкт-Петербурга. URL: <http://old.kgainfo.spb.ru/greybelt/main.html> (дата обращения 29.03.2018).

71.Словарный запас: джентрификация// Институт «Стрелка».URL: <https://strelka.com/ru/magazine/2017/04/06/vocabulary-brownfield> (дата обращения 08.11.2017).

72.Словарный запас: редевелопмент/ Институт «Стрелка». URL: <https://strelka.com/ru/magazine/2017/05/11/vocabulary-redevelopment> (дата обращения 08.11.2017).

73.Уровень урбанизации в мире//The World only. URL: <http://theworldonly.org/uroven-urbanizatsii-mira/> (дата обращения 13.02.2018).

74.Чего хочет город: как эффективно пользоваться краудсорсингом// Моногорода. URL: http://xn--80afd4affbbat.xn--p1ai/uploads/knowledge_file/content/4/4_2_Monotowns_Presentation_Isaev.pdf (дата обращения 14.02.2018).

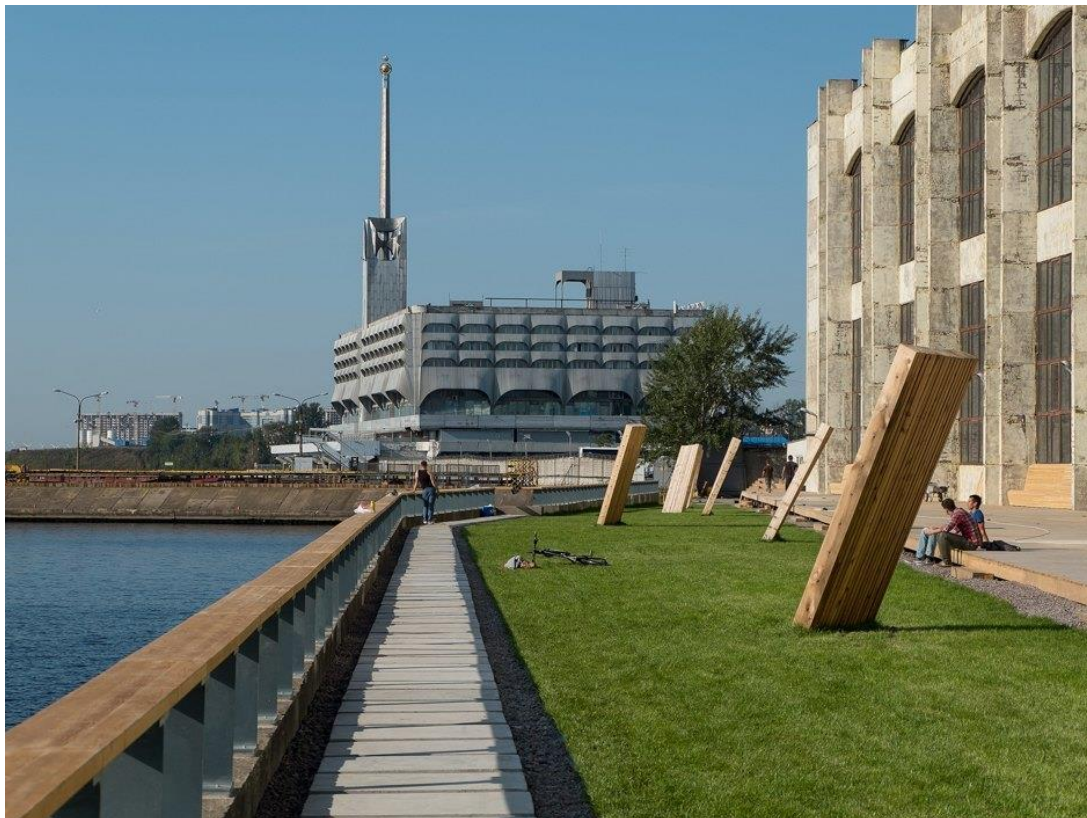
75.Человек красит место// TEXTIL. URL: <http://textil.in/публикации> (дата обращения 07.05.2018).

76.Человек красит место//Issue. URL: https://issuu.com/sergekremnev/docs/new_01 (дата обращения 25.04.2018).

77. Экономика городского редевелопмента: зарубежный опыт//Фонд «Институт экономики города». URL: <http://www.urbaneconomics.ru/research/analytics/ekonomika-gorodskogo-redevelopmenta-zarubezhnyy-opyt> (дата обращения 28.03.2018).
78. Эксперты: при выборе промзоны для редевелопмента главное – локация и транспорт//Urban look. URL: <http://urbanlook.ru/eksperty-pri-vybore-promzony-dlya-redevelopmenta-glavnoe-lokaciya-i-transport/> (дата обращения 28.03.2018).
79. Creative HubKit//British Council. URL: https://www.britishcouncil.ro/sites/default/files/creative_hubkit_en.pdf (дата обращения 29/03/2018)
80. Data-driven cities//PwC. 2016. URL: https://www.pwc.ru/en/government-and-public-sector/assets/ddc_eng.pdf (дата обращения 14.02.2018).
81. Engineering with a Global Dataset// Strava labs. URL: <https://labs.strava.com> (дата обращения 08.02.2018).
82. Global Communications Report// Annenberg. URL: https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf (дата обращения 07.05.2018).
83. PR Trends 2018: как это было//Medium. URL: <https://medium.com/@bumanmedia/pr-trends-2018-как-это-было-c37ad0efaea3> (дата обращения 07.05.2018).
84. Project//Cambridge Business Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/project> (дата обращения 08.01.2018).
85. Project//Online Business Dictionary. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/project.html> (дата обращения 08.01.2018).
86. Top 10 Trends Impacting Downtown Revitalization//UrbPAanscale. URL: <http://urbanscale.com/blog/top-10-trends-impacting-downtown-revitalization/> (дата обращения 28.03.2018).

Проект общественного пространства Порт «Севкабель»





Приложение 2.**Базовое распределение целевой аудитории проекта Порт «Севкабель»**

Пол	<ul style="list-style-type: none"> • Мужчины – 40% • Женщины – 60%
Возраст	<ul style="list-style-type: none"> • 18-24 года – 20 % • 25-29 лет – 35 % • 30-34 года – 20% • 35 лет и старше – 20% • младше 18 лет – 5%.
Образование	<ul style="list-style-type: none"> • Высшее – 60%; • Незаконченное высшее – 25% • Среднее – 10% • Средне-специальное – 5%
Род занятий	<ul style="list-style-type: none"> • Работа – 5% • Учеба – 40% • Безработные – 5%
Семейное положение	<ul style="list-style-type: none"> • Женаты/замужем – 60% • Не женаты/не замужем – 40%

Приложение 3.

Анализ сообщений о Порте «Севкабель» в социальной сети «ВКонтакте»

Васильевский остров (Васька)

<https://vk.com/club9883>

Число подписчиков - 23 190 чел.

Тема сообщения	Дата сообщения	Суть положительных комментариев	Суть негативных комментариев	Комментарии Порта «Севкабель»
В Гавани у Морского вокзала началось создание креативной площадки «Порт Севкабель». https://vk.com/club9883?w=wall-9883_90178	4 июля 2017 г.	Васильевскому острову необходима «общедоступная набережная залива». Преобразование заброшенных производств – положительный фактор развития территории.	Креативные пространства – это нерациональное использование территории. Васильевскому острову нужно сильное производство, платящее налоги;	Отсутствуют

			необходимы зеленые зоны, детские спортивные комплексы. Креативные пространства – «место тусовки разнообразных бездельников и неудачников».	
Проекты, посвященные воде в городе, обсудят на WaterFront в Петербурге. https://vk.com/club9883?w=wall-9883_97323%2Fall	21 сентября 2017 г.	Отсутствуют	Отсутствуют	Отсутствуют

20 апреля в Порту Севкабель на Кожевенной линии В.О. откроется выставка «Lingwe universala» — выставочный проект, выявляющий невидимое поле — отсутствие диалога между специалистами арт-индустрии.	4 апреля 2018 г.	Отсутствуют	Отсутствуют	Отсутствуют
---	------------------	-------------	-------------	-------------

Живем на Васильевском | Васильевский остров

<https://vk.com/vasilyevskiyostrov>

Число подписчиков - 16 545 чел.

Тема сообщения	Дата сообщения	Суть положительных комментариев	Суть негативных комментариев	Комментарии Порты «Севкабель»
На Васильевском острове появится общественное пространство с набережной и видом на Финский залив	3 июля 2017 г.	Использование передового опыта европейских городов. Создание	Экономически нестабильное состояние завода.	Отсутствуют

https://vk.com/vasilyevskiyostrov? w=wall-79200079_67091		морской набережной.	Банкротство. Низкие зарплаты. Вход на морскую набережную сделают платным.	
<p>Территория «Севкабеля» в Гавани Васильевского острова впервые за 138-летнюю историю откроется для горожан (репортаж «Фонтанки»).</p> <p>https://vk.com/vasilyevskiyostrov? w=wall-79200079_70326</p>	14 июля 2017 г.	Создание креативного- пространства – перспективный путь преобразования промышленной зоны. Использование передового опыта европейских городов. Создание морской набережной.	Перенос низкого уровня условий труда на заводе на качество будущего креативного пространства	Отсутствуют

Совет по инвестициям отложил проект создания нового креативного центра на Кожевенной линии Васильевского острова. https://vk.com/vasilyevskiyostrov?w=wall-79200079_86974	18 сентября 2017 г.	Отсутствуют	Отсутствуют	Отсутствуют
С 21 по 26 сентября в пространстве «Порт Севкабель» на Васильевском острове проведут урбанистическую выставку-исследование Waterfront. https://vk.com/vasilyevskiyostrov?w=wall-79200079_87455	20 сентября 2017 г.	Возможность изменений из-за прихода на территорию молодых и талантливых специалистов.	Неуверенность в возможности изменений из-за грязного состояния Кожевенной линии и неблагоприятных условий труда.	Отсутствуют

Новое окно в Европу. На старом заводе "Севкабель" молодые таланты прорубили. Выставка открыта. 21-26 сентября (видео)	21 сентября 2017 г.	Отсутствуют	Отсутствуют	Отсутствуют
Владимира Ленина похоронят на Васильевском острове в Петербурге (во имя искусства!) https://vk.com/vasilyevskiyostrov?w=wall-79200079_110557	27 ноября 2017 г.	О роли Ленина, никак не связаны с Портом «Севкабель»	О роли Ленина, никак не связаны с Портом «Севкабель»	Отсутствуют
В Гавани на Васильевском острове появится частный музей Арктики https://vk.com/vasilyevskiyostrov?w=wall-79200079_126472	17 января 2018 г.	Поддержка идеи создания частных музеев	Негативное отношение к креативным пространствам. «Очередное пространство, чтоб стрясти с людей побольше денег».	Отсутствуют

			Громкие рекламные фразы.	
В марте на территории «Порта Севкабель» откроется музыкальное пространство КПД https://vk.com/vasilyevskiyostrov?w=wall-79200079_141841	1 марта 2018 г.	Несмотря на сокращение производства, освободившуюся территорию заняло интересное пространство, а не ЖК.	Производство закрылось. Новый источник шума на Васильевском острове.	«С производством все в порядке – успешно работает, просто у Севкабеля освободилось немного пространства в ходе модернизации. Завод решил ее использовать на благо города таким образом :)» «Евгений, спасибо!»

				<p>А «Севкабель» не только не закрылся, он ещё и собирается расширяться и строить новый завод, так что не верьте слухам :)»</p> <p>«Елена, поблизости только станки и барабаны – им не мешают концерты, спектакли и выставки. Жилых помещений в зоне слышимости нет :)»</p>
--	--	--	--	---

В пространстве «Порт Севкабель» пройдет выставка дизайна Wood Works https://vk.com/vasilyevskiyostrov?w=wall-79200079_150629	27 марта 2018 г.	Отсутствуют	Отсутствуют	Отсутствуют
Выставка Lingwe universala https://vk.com/vasilyevskiyostrov?w=wall-79200079_157680	15 апреля 2018 г.	Отсутствуют	Отсутствуют	Отсутствуют

Сообщения об открытии пространства и о выставке Lingwe universala, инициированные специалистами по связям с общественностью Порта «Севкабель» дублируются в следующих группах:

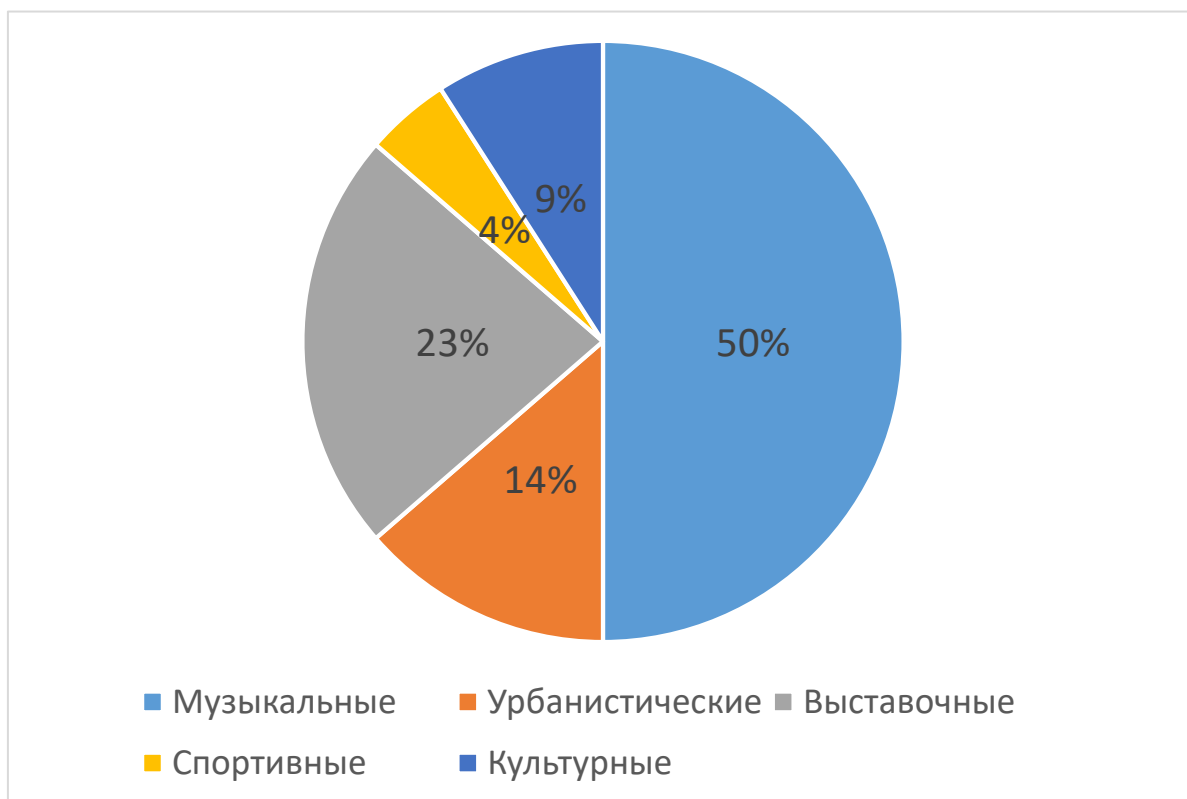
1. Васильевский остров (Васька) (<https://vk.com/club9883>, 23 190 чел.)
2. Живем на Васильевском | Васильевский остров (<https://vk.com/vasilyevskiyostrov>, 16 545 чел.)
3. Васильевский Остров. Всё обо всём... (https://vk.com/vo_vov, 4 330 чел.)
4. Васильевский остров (Васька) онлайн (https://vk.com/vaska_online, 1 657 чел.)
5. !!!!!!!Васильевский остров!!!!!!!!! (<https://vk.com/club34033>, 1 441 чел.)

В следующих группах сообщения о Порте Севкабель» отсутствуют полностью:

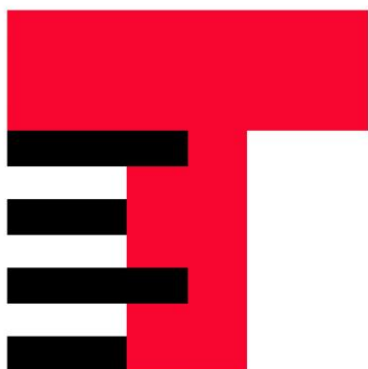
1. Типичный ВАСИЛЬЕВСКИЙ ОСТРОВ [Васька СПб] (https://vk.com/typical_vo, 14 974 чел.)
2. RETRO Васильевский остров (https://vk.com/retro_vo, 14 658 чел.);
3. Васильевский СПб (<https://vk.com/public143216189>, 13 729 чел.);
4. Васильевский остров Онлайн (https://vk.com/vaska_land, 9 718 чел.);
5. Васильевский остров. ст. м. Приморская (<https://vk.com/primorskaja>, 4 255 чел).

Приложение 4.

**Соотношение событий, проведенных проектом Порт «Севкабель» за
период с 28 июня 2017 г. по 22 апреля 2018 г**



Проект культурного центра «TEXTIL»





Проект «Человек красит место»



